

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Motivation in Selected Organization

Student: Andrea Šobichová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Maková, Ph. D.

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student: **Andrea Šobichová**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **6208R037 Management**
Téma: **Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Employee Motivation in Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
3. Charakteristika organizace
4. Analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BERRY, Lilly M. *Psychológia v práci*. Bratislava: Ikar, 2009. ISBN 978-80-551-1842-0.
WALKER, Alfred. J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0449-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

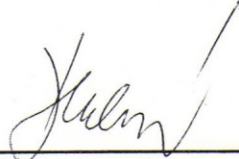
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Maková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012




Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Miestoprísahné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a vypracovala som ju samostatne na základe uvedenej literatúry. Ďalej prehlasujem, že citácia použitých prameňov v bakalárskej práci je úplná, a že som v práci neporušila autorské práva (v zmysle zákona č.121/2000 Zb., o právu autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským). Príloha č.2 a č.3, dané mi k dispozícii, som samostatne doplnila.

V Ostrave dňa

.....
Podpis

Pod'akovanie

Rada by som pod'akovala Ing. Kateřině Makové, Ph. D. za jej odborné vedenie, cenné rady, pripomienky, pomoc a obetavý prístup počas písania tejto práce.

Tiež by som rada pod'akovala všetkým zamestnancom výrobného závodu POHYB Sever, a.s., ktorí mi boli nápomocní pri písaní tejto práce.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretické východiská motivácie zamestnancov	7
2.1	Motivácia	7
2.1.1	<i>Proces motivácie.....</i>	8
2.1.2	<i>Motív a stimul</i>	8
2.2	Pracovná motivácia	9
2.2.1	<i>Vzťah zamestnancov k práci</i>	11
2.2.2	<i>Vzťah medzi motiváciou, spokojnosťou s prácou a výkonom</i>	12
2.3	Základné zásady motivácie	13
2.3.1	<i>Motivačný profil jedinca.....</i>	14
2.4	Motivačné teórie.....	17
2.4.1	<i>Motivačné teórie potrieb.....</i>	18
2.4.2	<i>Kognitívne teórie motivácie.....</i>	23
2.4.3	<i>Teória inštrumentality</i>	28
2.5	Motivácia a peniaze	28
3	Charakteristika organizácie	30
3.1	Predstavenie Kohärenz Gruppe	30
3.2	História a vývoj organizácie POHYB, a.s.....	30
3.2.1	<i>POHYB, a.s. na Slovensku.....</i>	31
4	Analýza súčasného stavu motivácie zamestnancov vo vybranej organizácii.....	34
4.1	Motivačné nástroje v organizácii POHYB Sever, a.s.	34
4.1.1	<i>Systém hmotnej motivácie.....</i>	34
4.1.2	<i>Systém nehmotnej motivácie</i>	37
4.2	Dotazníkové šetrenie v organizácii POHYB Sever, a.s.	38
4.2.1	<i>Dotazník využívaný organizáciou POHYB Sever, a.s.....</i>	39
4.2.2	<i>Výsledky dotazníkového šetrenia</i>	39
4.3	Celkové zhodnotenie a doporučenia	52
5	Záver.....	56
	<i>Zoznam použitej literatúry</i>	57
	<i>Zoznam skratiek</i>	60

Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce

Zoznam príloh

Prílohy

1 Úvod

V dnešnej dobe, v ktorej sa ľudská spoločnosť stretáva s rýchlymi a ťažko predpovedateľnými trendmi vývoja dopytu a ponuky trhu a rastúcou konkurenciou, s čoraz väčším dôrazom na ochranu životného prostredia, globalizáciou či informatizáciou, nie je ľahké pre organizáciu byť úspešnou, podávať čo najlepšie výkony a dosahovať zisk. Už nestačí, aby sa spoliehala len na zrovnateľné náklady, ceny či kvalitu. Súčasnosť si vyžaduje zapojenie všetkých jej členov v procese neustáleho zlepšovania všetkých podnikových oblastí. Jej ekonomické zdravie závisí do značnej miery na jej vlastných zamestnancoch, alebo skôr na ich úsilí, schopnostiach a motivácií urobiť svoju prácu. Je preto potrebné, aby venovala pozornosť svojim zamestnancom a sledovala ich záujmy, potreby, či očakávania a vhodnými prostriedkami sa ich snažila stimulovať, tak aby v konečnom dôsledku bola spokojnosť na oboch stranách.

Cieľom bakalárskej práce je zistiť, ako pristupuje výrobný závod POHYB Sever, a.s. k motivácií ľudského kapitálu svojich zamestnancov. V prípade, že sa zistia nedostatky v tomto systéme, budú navrhnuté možné opatrenia pre ich odstránenie.

Táto práca je tvorená z dvoch vzájomne nadväzujúcich častí, ktoré sú zamerané na problematiku motivácie. V prvej časti sú rozobraté teoretické východiská motivácie zamestnancov. Okrem základných pojmov spojených s touto problematikou, sú tu uvedené i motivačné teórie, ktoré odrážajú rôzne pohľady a prístupy k pochopeniu ľudskej motivácie a s ktorými sa možno stretnúť, vo väčšej či menšej miere detailnosti, v rôznych učebniciach a knihách. V závere tejto časti je venovaný priestor otázke peňazí a motivácie. Druhá časť predstavuje praktickú časť tejto bakalárskej práce. Tá obsahuje predstavenie organizácie, popis jej motivačného systému a analýzu súčasného stavu motivácie zamestnancov spolu so zrovnaním stavov motivácie zamestnancov v minulých rokoch. V závere praktickej časti je zhrnutie a prípadné doporučenia, ktoré môžu napomôcť zlepšiť motivačný systém organizácie.

Podklady pre vypracovanie praktickej časti budú informácie získané rozhovorom s pracovníčkou personálneho oddelenia organizácie a analýzou dokumentov z interných zdrojov organizácie. Tie sa budú týkať jej personálnej politiky a výsledkov analýzy motivácie jej zamestnancov, ktoré sa konali v roku 2008 a 2010. Pre odhalenie možných nedostatkov bude použitá metóda dotazovania.

Prínosom tejto bakalárskej práce by mohli byť prípadné návrhy na odstránenie nedostatkov zistených pri analýze súčasného stavu motivácie zamestnancov organizácie, čo by viedlo k efektívnejšiemu a konkurencieschopnejšiemu riadeniu zamestnancov organizácie na jednej strane a zároveň získaniu spokojnejších a oddanejších zamestnancov na strane druhej.

2 Teoretické východiská motivácie zamestnancov

Motivácia predstavuje hybnú silu, ktorej výsledkom je, že ľudia niečo robia a zotrvávajú pri určitých aktivitách. Z pohľadu firmy ide o nástroj prostredníctvom, ktorého môžu do určitej miery riadiť jeden z najdôležitejších a zároveň najťažšie ovládateľných vstupných faktorov. Je to ľudský faktor, ktorý sa firma snaží motivovať, teda meniť jeho správanie tým smerom, ktorý je pre ňu žiaduci. Je nadmieru dôležité pochopiť a podporovať motiváciu vďaka, ktorej môže firma získať konkurenčnú výhodu, znížiť náklady a zvýšiť výkon.

Táto kapitola má za úlohu pomôcť vytvoriť základnú potrebných informácií. Úvodné časti kapitoly sú zamerané na vytýčenie a objasnenie základných pojmov, ktoré sú s problematikou motivácie úzko spojené. V ďalších častiach sú priblížené základné motivačné teórie, ktoré do značnej miery ovplyvnili prístup k motivácii. Záver sa venuje problému „peniaze a motivácia“.

2.1 Motivácia

Mathis a Jackson (2011) objasňujú, že slová ako *potrebujem, chcem, túžim* sú podobné slovu *motivovať*, ktoré je odvodené od slova motivácia. Ide v podstate o túžbu v človeku, ktorá spôsobuje, že niečo vykonáva, uskutočňuje, realizuje. Ako uvádza Berry (2009), korene záujmu o ľudskú motiváciu siahajú do veľkej hĺbky. Dlhá časová os začína u gréckych filozofov, prechádzajúc cez časové uzly stredovekých spisovateľov či východných mysliteľov, končiac pri dnešných psychológov.

Pauknerová a kol. (2006, str. 173) označuje motiváciu za: „súbor vnútorných hnacích síl človeka“. Berry (2009, str. 273) sa k pojmu motiváciu stavia takto: „Motivácia určuje aktiváciu, smerovanie a pretrvávajúce“. Tieto tri aspekty opisuje autorka nasledovne:

- **aktivácia** - odpovedá na otázku prečo ľudia vlastne niečo robia,
- **smerovanie** - rieši otázku prečo robia práve tie veci, ktoré robia,
- **pretrvávajúce** - zaoberá sa myšlienkou prečo ľudia pri tých istých aktivitách zotrvávajú.

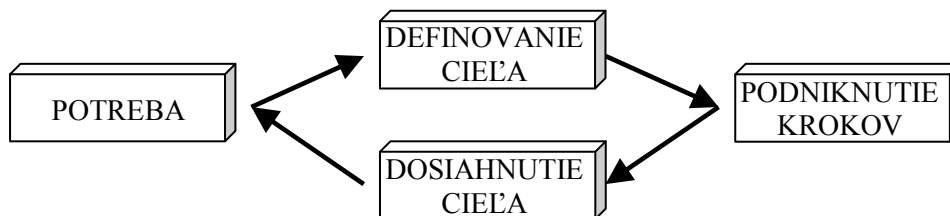
Z daných definícií možno vyvodiť záver, že v ľudskom vnútre pôsobia určité špecifické sily, ktoré majú za dopad, že človeka aktivizujú, nasmerujú a udržiavajú pri vykonávaní určitej činnosti. Tento fakt možno považovať za jadro pojmu motivácia.

2.1.1 Proces motivácie

Podľa Armstronga (2007, str. 220): „Motiváciu možno charakterizovať ako cieľovo orientované správanie. Ľudia sú motivovaní, keď očakávajú, že určité kroky pravdepodobne povedú k dosiahnutiu nejakého cieľa a cennej či hodnotnej odmeny- takej, ktorá uspokojuje ich potreby.“ Armstrong (2007) ďalej uvádza, že za dobre motivovaných ľudí možno považovať takých, ktorí majú jasne presne definované ciele a robia všetko preto aby tieto ciele dosiahli.

Pri **procese motivácie** súvisiaceho s potrebou, teda dochádza k definovaniu cieľu, koncového žiaduceho stavu. Je to spôsobené faktom, že neuspokojená potreba vyvoláva vnútorné napätie, ktoré núti urobiť jedinca všetky kroky k odstráneniu tohto súčasného nepríjemného stavu. K tomu aby mohol vykonať tieto kroky musí viesť k čomu majú smerovať, teda k akému koncovému stavu- cieľu. Armstrong (2007) ďalej tvrdí, že ak bude potreba uspokojená, čiže stanovenými krokmi sa dosiahne definovaného cieľu, a v budúcnosti sa objaví obdobná potreba, tak bude veľmi pravdepodobné, že sa správanie zopakuje. Takýto proces motivácie je zachytený na obr. 2.1.

Obr. 2. 1 Proces motivácie



Zdroj: ARMSTRONG (2007, str. 220)

2.1.2 Motív a stimul

Za najlepšiu formu motivácie označil Armstrong (2007) situáciu, kedy ľudia sú motivovaní sami od seba. Tiež upozornil na fakt, že vo väčšine prípadov však dochádza k situácií, kedy je potreba, či už vo väčšej alebo menšej miere, ľudí „popostrčiť“ a motivovať ich zvonku.

Kaňáková, Bláha, Čopíková, Jarolímová, Mateiciuc (2006) upozorňujú, že je potrebné rozlišovať medzi pojмами *motív* a *stimul*:

- **motív** pôsobí na psychiku jedinca zvnútra. Ide o nejaký *popud*, či *pohnútku*, ktorá pôsobí na vnútorný stav jedinca a snaží sa o dosiahnutie finálneho žiaduceho stavu,
- **stimul** naproti tomu predstavuje *vonkajší podnet*, ktorý má za úlohu vyvolať zmeny v motivácii jedinca.

Stimuláciu možno chápať ako proces, ktorý je zámerný a jeho cieľom je ovplyvniť činnosť druhého. Podľa Plamínka (2007), kľúčovú úlohu teda v prípade stimulácie zohráva *vonkajšia situácia*, zatiaľ čo v prípade motivácie je to *vnútorný svet motivovaného človeka*.

Motivácia však v porovnaní so stimuláciou je nositeľkou jednej veľkej výhody. Ako uvádza Plamínek (2007), človek, ktorý vykonáva niečo čo je preňho významné a navyše ho to baví nepotrebuje k ovplyvneniu správania vonkajší stimul, napríklad v podobe odmen. Podľa Plamínka (2008) danú činnosť bude vykonávať po celú dobu čo bude v súlade s jeho motívom. K získaniu takejto výhody je však za potreby veľké úsilie, keďže nie je jednoduché vybrať vhodnú formu motivácie pre danú osobu a následne proces motivácie správne realizovať. Plamínek (2008) ďalej vysvetľuje, že stimulácia predstavuje omnoho inú situáciu. Sice nie je potrebné mať rozsiahle znalosti o ľuďoch tak, ako v prípade motivácie, ale je za potreby investície v podobe času, úsilia či firemných prostriedkov. Ak prestanú pôsobiť stimuly, človek už nie je viac poháňaný vonkajšími podnetmi a dochádza k ukončeniu činnosti.

2.2 Pracovná motivácia

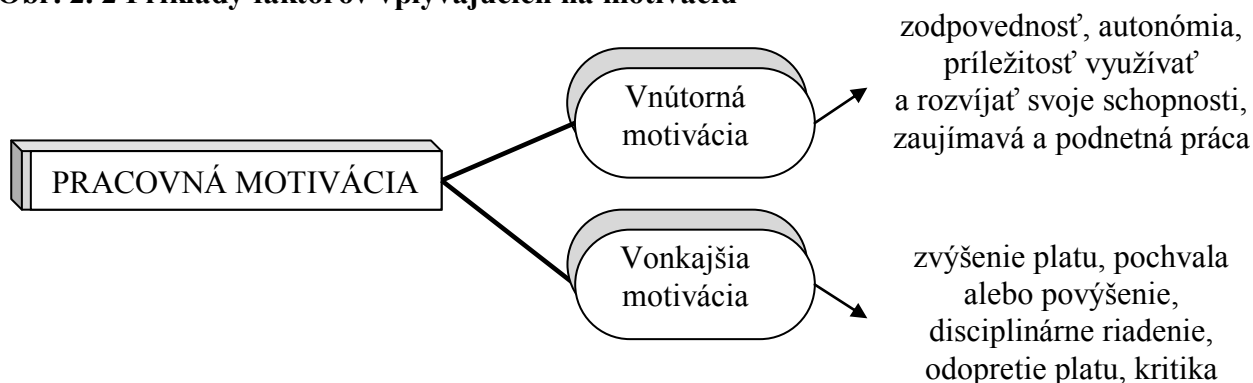
Pracovná motivácia, respektíve **motivácia k pracovnej činnosti**, má pomôcť pochopiť *prečo ľudia pracujú, prečo sa ľudia venujú určitému typu práce a prečo roky zostávajú v tom istom zamestnaní alebo naopak prečo zamestnanie menia*. Ide vlastne o premietnutie aspektov motivácie- aktivácie, smerovania a pretrvávania správania do pracovnej oblasti. Kaňáková, Bláha, Čopíková, Jarolímová, Mateiciuc (2006, str. 101) definujú pracovnú motiváciu nasledovne: „Pracovná motivácia vyjadruje prístup človeka k práci, ku konkrétnym okolnostiam jeho pracovného uplatnenia a ku konkrétnym pracovným úlohám, t.j. vyjadruje konkrétnu podobu jeho pracovnej ochoty.“

Ako uvádza Kocianová (2010), psychológovia hovoria o dvoch skupinách motívov k práci- **motívy intrinsické** (priamo súvisia s prácou) - potreba výkonu, túha po moci či potreba činnosti vôbec a **motívy extrinsické** (sú mimo vlastnú prácu) - potreba istoty, potreba financií potreba sociálnych kontaktov či potreba spolunáležitosti.

Kaňáková, Bláha, Čopíková, Jarolímová, Mateiciuc (2006) spomínajú aj iný pohľad na motívy pôsobiace na pracovnú činnosť. V závislosti na tom, ako sa motívy prejavia v pracovnej činnosti môže ísť o **motívy aktívne** (sú priamym podnetom k úspechu), **motívy podporujúce** (tvoria vhodné podmienky pre účinné pôsobenie aktívnych motívov) alebo **motívy potlačujúce** (odvádzajú zamestnanca od pracovných činností).

Armstrong (2007) vysvetľuje, že sú na výber dve cesty, prostredníctvom ktorých možno dôjsť k pracovnej motivácii. Spomínané cesty opisuje Armstrong (2007, str. 221) nasledovne: „V prvom prípade ľudia motivujú samých seba tým, že hľadajú, nachádzajú a vykonávajú prácu (alebo je im pridelená práca), ktorá uspokojuje ich potreby, alebo aspoň vedie k tomu, že od nej očakávajú splnenie svojich cieľov. V druhom prípade môžu byť ľudia motivovaní manažmentom prostredníctvom takých metód, ako je odmeňovanie, povýšenie, pochvala atď.“ V prvom prípade má Armstrong na mysli vnútornú motiváciu a v druhom prípade vonkajšiu motiváciu. Nasledujúci obr. 2.2 uvádza príklady faktorov pre jednotlivé druhy motivácie.

Obr. 2. 2 Príklady faktorov vplývajúcich na motiváciu



Zdroj: vlastné spracovanie podľa ARMSTRONGA (2007, str. 221)

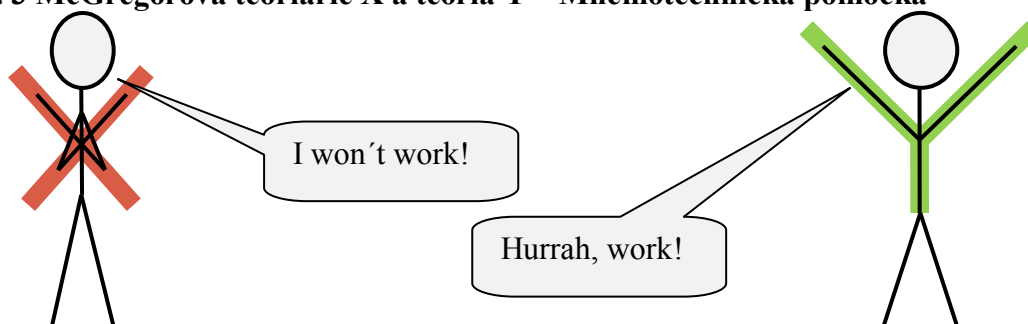
Vnútorná motivácia je zastúpená faktormi, ktoré si jedinci sami vytvárajú. Tie potom na nich vplývajú a vedú ich určitým smerom. Pod pojmom **vonkajšia motivácia** rozumieme všetko to, čo pre ľudí spravíme, aby sme ich motivovali.

2.2.1 Vzťah zamestnancov k práci

Ako vysvetľuje Tureckiová (2004), pracovná motivácia vyjadruje **prístup človeka k práci**. Štúdiá motivácie k práci sa jednak zaoberajú vzťahom, *obecným postojom k práci* ako takej a jednak vzťahom ku konkrétnej práci pre danú organizáciu, teda *pracovnou spokojnosťou*.

Pri posudzovaní vzťahu k práci je manažermi hojne využívaná **McGregorova teória X a teória Y**. Táto teória má pomôcť pri motivácii a riadení ľudí, kedy si manažéri vyberajú jednu z dvoch stratégií- X alebo Y. Nasledujúci obrázok 2.3 predstavuje mnemotechnickú pomôcku pre lepšie zapamätanie si typického správania sa ľudí podľa jednotlivých stratégií.

Obr. 2. 3 McGregorova teória X a teória Y – Mnemotechnická pomôcka



Zdroj: vlastné spracovanie podľa <http://www.adamek.cz/zlepsovaky/mcgregor-teorie-x-y/>

Berry (2009, str. 403) uvádza **stratégiu X** podľa McGregora (1957) nasledovne: „Pri tomto štýle vedenia sú zamestnanci považovaní za pasívnych, lenivých a skôr hlúpych. Podľa toho musia byť do práce nútení, keďže im chýba ambicióznosť, vyhýbajú sa zodpovednosti a uprednostňujú, keď rozhoduje niekto iný.“ Ako vysvetľuje Tureckiová (2004), práca pre takýchto ľudí je len zdrojom obživy. Manažéri musia využívať *priказы, pravidelnú kontrolu práce, odmeny a tresty*.

Stratégia Y pracuje s predpokladom, že zamestnanci sú iniciatívni a schopní niesť zodpovednosť. Tureckiová (2004, str. 58) uvádza: „podľa nej majú ľudia svoju prácu radi, považujú ju za prirodzenú súčasť svojho života“. Berry (2009) spomína, že úlohou manažéra je poskytnúť také *podmienky, ktoré umožnia rozvoj potenciálu zamestnanca*, prípadne *odstrániť možné prekážky brániace osobnému rastu*.

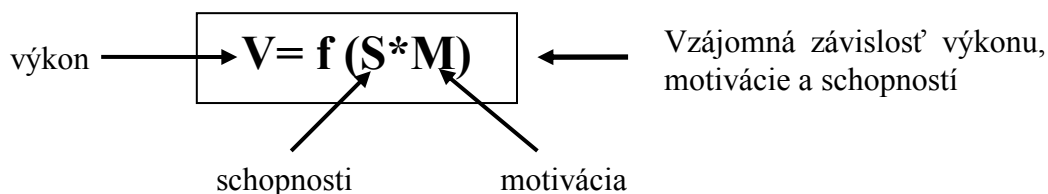
Tureckiová (2004) upozorňuje na fakt, že v praxi sa skôr vyskytuje **zmiešaný typ** vytvorený z týchto dvoch stratégií, ktoré predstavujú okrajové prístupy k riadeniu a motivovaniu.

2.2.2 Vzťah medzi motiváciou, spokojnosťou s prácou a výkonom

To, či je zamestnanec spokojný so svojou prácou, je možné ovplyvniť množstvom vnútorných i vonkajších faktorov, ako napríklad *vybudovaním kvalitných sociálnych vzťahov, zvolením vhodnej formy riadenia, možnosti kariérneho rastu či miera akou môžu ovplyvňovať svoju prácu*. **Obecne** panuje presvedčenie, že **s rastúcou spokojnosťou rastú aj výkony**. Armstrong (2009) však upozorňuje, že nie vždy možno nájsť silný a pozitívny vzťah medzi výkonom a spokojnosťou s prácou. Spokojnosť s prácou môže smerovať k podávaniu vyšších výkonov, avšak nie vždy tomu musí byť skutočne tak. Armstrong (2007) vysvetľuje, že pre niektorých ľudí môže podávanie lepších výkonov vyvolávať samotný pocit spokojnosti a vo svojich záveroch označil **vzťah medzi spokojnosťou s prácou a výkonom** za recipročný.

Ako objasňuje Armstrong (2009) vzťah medzi výkonom a motiváciou je omnoho komplikovanejší. K podaniu dobrého výkonu nestačí len zvolenie vhodného podnetu, motívu, ale i existencia schopností jedinca danú úlohu vykonať. Vhodným spôsobom spomínaný vzťah zachytila Pauknerová (2006), ktorý je možno vidieť na obr. 2.3.

Obr. 2. 4 Vzorec vzájomnej závislosti výkonu, motivácie a schopností



Zdroj: vlastné spracovanie podľa PAUKNEROVEJ (2006, str. 173)

Pauknerová (2006) použila vzťah (obr. 2.3), v ktorej výkon je daný súčinom schopností daného pracovníka a jeho motiváciou. Ak jedna z týchto hodnôt bude nulová, tak aj výsledná hodnota výkonu je rovná nule.

Podľa Armstronga (2007), sú ľudia motivovaní aby dosahovali určitých cieľov, čo sa im podarí prostredníctvom lepších výkonov. Výsledkom je stav spokojnosti z dosiahnutia im stanoveného cieľa. Tento stav možno posilniť i pridaním vonkajšej či vnútornej odmeny. Záver týchto úvah predstavovala myšlienka, že zlepšenie výkonu je možné dosiahnuť v tom prípade, ak pracovník dostane priestor k výkonu, ku ktorému má potrebné schopnosti a znalosti a ak k tomu všetkému na konci bude čakať peňažná poprípade nepeňažná odmena.

2.3 Základné zásady motivácie

Jiří Plamínek sa pokúsil o napísanie akéhosi „návodu na motiváciu“ v rámci, ktorej uviedol sedem obecných pravidiel. Tieto pravidlá vychádzajú z jeho osvedčenej praxe.

Pravidlo 1: Neprispôsobuj ľuď úlohám, ale úlohy ľuďom.

Pravidlo prvé rieši otázku prispôsobenie pracovnej úlohy. Na jednej strane je možné prispôbiť človeka danej úlohe prostredníctvom vhodného stimulu. Takéto riešenie však vyžaduje väčšie nároky na kontrolu a neustálu stimuláciu. Druhou cestou je možnosť vybrať vhodného človeka pre túto úlohu a využitie motivačných nástrojov. Toto pravidlo označil Plamínek (2007, str. 15): „Zlaté pravidlo motivácie“.

Pravidlo 2: Ľudia musia byť spokojní aspoň s niečím.

Pravidlo druhé, označené aj ako *pravidlo motivačnej kotvy* je prepojené s McGregorovou teóriou X a teóriou Y. Plamínek odporúča zadávať prácu, ktorá zamestnancov baví a spôsobuje radosť. Čím si vytvorí tzv. **motivačné kotva**, ktorá ich udrží pri práci aj v prípade ďalších povinností.

Pravidlo 3: Iní ľudia môžu byť citliví na iné podnety než vy.

Pravidlo tretie, *pravidlo diferencovaných podnetov*, upozorňuje na fakt, že ľudia sa líšia v citlivosti na podnety a z tohto dôvodu je potrebné poznať motivačného pole daného jedinca.

Pravidlo 4: Obava z nepríjemného môže motivovať rovnako ako túžba po príjemnom.

Pravidlo štvrté vysvetľuje, že žiaduce správanie sa dá vyvolať dvomi cestami. Buď tým, že zamestnanca bude niečo priťahovať a bude tento podnet vyhľadávať alebo naopak sa vyskytne niečo, čo ho bude odpudzovať a preto, sa bude snažiť tomu vyhnúť.

Pravidlo 5: Mnoho krát stačí prácu dobre definovať a vysvetliť.

Pravidlo piate objasňuje, že človek nerobí niekedy to, čo sa od neho očakáva, len preto, že tomu nerozumel či prípadne mu to nebolo riadne vysvetlené alebo ho daný cieľ moc nenadchol. Je za potreby poskytnutie relevantných a jasných informácií, a vytvorenie cieľa, ktorý obsahuje podnet aj pre zamestnanca.

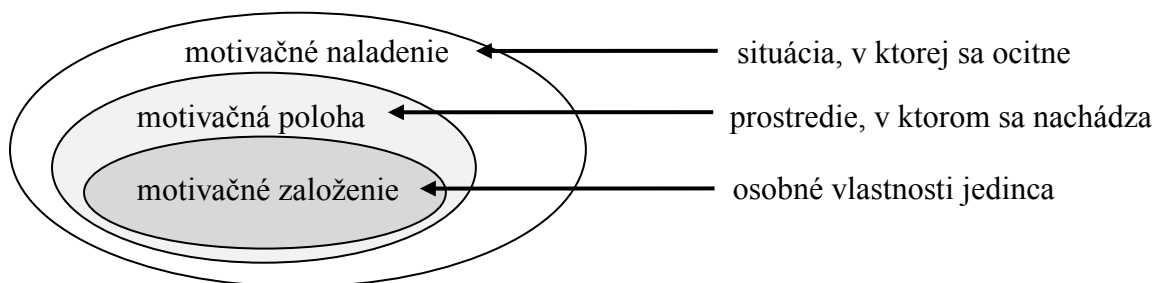
Pravidlo 6: Pri motivácii myslite na druhých a nie na seba.

Pravidlo šieste sa zaoberá spôsobom ako správne na ľudí pôsobiť. Je odporúčané jednať tak aby sa úloha uľahčila prípadne spríjemnila, a nie jednať s cieľom dokázať len fakt, ako dobre dokáže dotyčný s ľuďmi vychádzať.

Pravidlo 7: Aktuálne motívy sú súhrou vplyvu osobnosti, prostredia a situácie.

Posledné pravidlo, pravidlo siedme, sa zaoberá **štruktúrou motivačného poľa**, ktoré je zachytená na obr. 2.4. **Motivačné založenie** predstavuje *osobnosť človeka* a je základňou motivačného poľa. **Motivačná poloha** predstavuje naučenú zložku v priebehu života. Plamínek (2007, str. 22) k motivačnej polohe uvádza: „Súvisí predovšetkým s tým, do akej miery sú väčšinou naplnené naše životné potreby a koľko našej stálej pozornosti ich napĺňovanie vyžaduje. **Motivačné naladenie** označil Plamínek (2007, str. 24) ako „motivačné počasie“, kedy záleží na podmienkach života.

Obr. 2. 5 Motivačné pole



Zdroj: PLAMÍNEK (2007, str. 24)

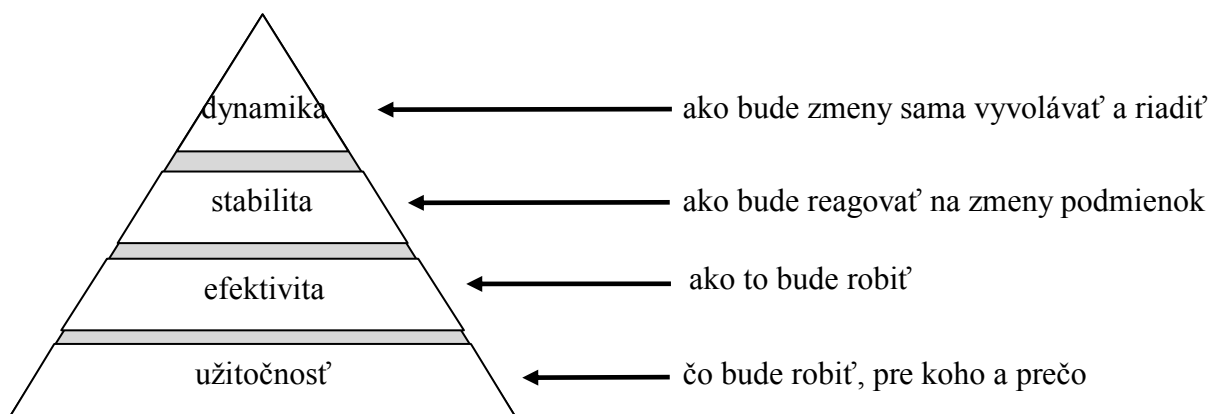
Motivačné pole na obr. 2.4. predstavuje pôsobenie troch faktorov- *motivačného založenia*, *motivačnej polohy* a *motivačného naladenia*, kedy výsledkom tohto pôsobenia je aktuálna motivácia človeka.

2.3.1 Motivačný profil jedinca

Vplyv motivácie, ako uvádza kapitola Plamínek (2007), je tiež do veľkej miery závislé na motivačnom poli, ktoré je spomenuté v časti 2.3. Jednou z dôležitých zložiek je práve **motivačné založenie**. Pre správnu motiváciu a použitie vhodných podnetov je potrebné poznať osobnosť daného jedinca. Plamínek (2007) vytvoril **štyri základné motivačné profily** jedinca, ktoré sa odlišne reagujú napríklad na *pochvalu*, *kritiku*, *záťaž* či *nespravodlivosť*. Vedenie každého motivačného typu si tiež vyžaduje rozdielny prístup.

Plamínek (2007) vychádza vo svojich úvahách z **teórie vitality**. Jedným zo základných pilierov je tzv. **pyramída vitality** zachytená na obr. 2.5. Tá vysvetľuje prostredníctvom akej postupnosti organizácia buduje svoju vitalitu.

Obr. 2. 6 Pyramída vitality



Zdroj: PLAMÍNEK (2007, str. 29)

Aby firma dosiahla vitality musí zvládnuť štyri kľúčové disciplíny (obr.2.6)- **užitočnosť, efektivitu, stabilitu a dynamiku**, pričom je potrebné zachovať prirodzenú postupnosť týchto disciplín a začať od užitočnosti a postupovať smerom nahor - je nezmysel aby firma vyrábala síce efektívne avšak produkt, ktorý je neužitočný.

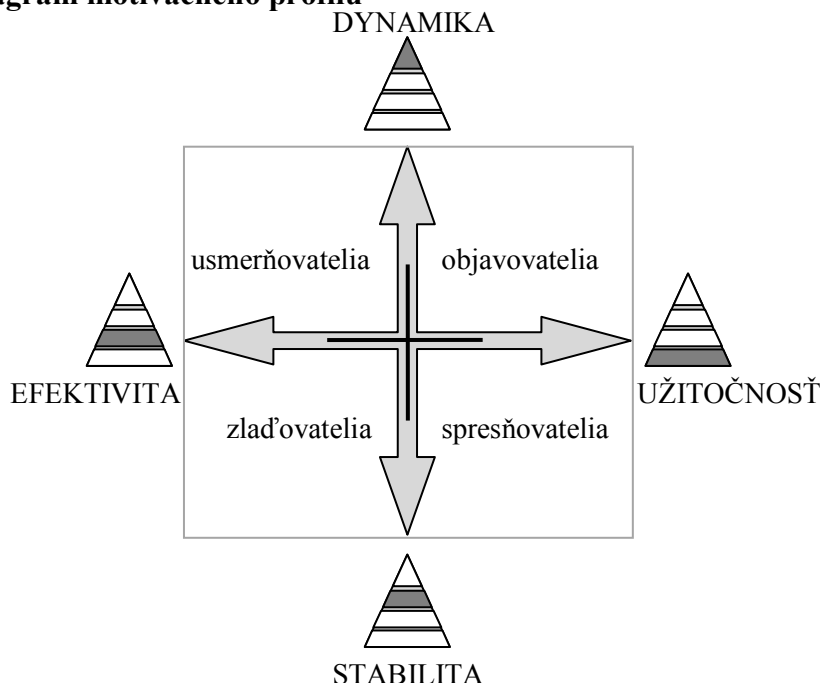
Plamínek (2007) došiel k záverom, že rôzni ľudia prispievajú k budovaniu jednotlivých vitálnych znakov zachytených v pyramíde na obr. 2.5. Podľa neho, pyramída skrýva v sebe **dve dichotomické škály**, ktoré v podstate objasňujú citlivosť na rôzne podnety a teda sa zaoberajú motivačným založením jedinca.

Prvá škála predstavuje vzťah k podnetu spojeného s charakterom vykonávanej činnosti. Ide o efektivitu a užitočnosť s akou je činnosť vykonávaná.

Druhá škála sa spája s podnetmi, ktoré sú prepojené so zmenami vykonávanej činnosti, čiže akú istotu (stabilitu) či riziko (dynamiku) potrebuje k podstúpeniu zmeny.

Následne tieto dve škály skrížil a dostal diagram (obr. 2.6) tvorený štyrmi kvadrantmi, kedy každý kvadrant predstavuje odlišný typ človeka. Pri strede osi sa nachádzajú osobnosti, ktoré reagujú na obrovskú škálu podnetov. Čím ďalej od stredu sa konkrétny človek nachádza, tým je viac vyhranený a škála podnetov, na ktoré reaguje nie je už taká široká.

Obr. 2. 7 Diagram motivačného profilu



Zdroj: PLAMÍNEK (2007, str. 31)

Objavovateľ, ako uvádza Plamínek (2007), je osobnosť vyznačujúca sa značnou dávkou samostatnosti a nezávislosti, ktorá rada prijíma výzvy a zdoláva prekážky. Má najlepšie predpoklady pre kreatívnu a vedeckú činnosť. Ku kritike a pochvale sa stavia skôr neutrálne. V prípade zvýšenia záťaže, zvyšuje aj svoje pracovné úsilie. *Objavovateľ potrebuje k motivácii úlohy, ktoré v sebe nesú výzvy a vyžadujú samostatnosť.*

Usmerňovateľ rád ovplyvňuje iných a býva stredobodom pozornosti. Tiež dokáže dobre predat' svoje myšlienky a vyhľadáva súťaživé situácie. Vyniká najmä v roli vodcovského typu väčšej skupiny ľudí. Na pochvalu reaguje, podľa Plamínka (2007) , zdôraznením svojich predností a následným prezentovaním ako to dosiahol v snahe ovplyvniť ostatných. Kritika môže preňho znamenať osobný útok a pri nadmernej záťaži neraz využije delegáciu právomocí. *Pre usmerňovateľa pôsobia motivačne najmä situácie, z ktorých má pocit, že všetci na ňom závisia.*

Zlad'ovateľ má schopnosť pochopiť iných ľudí, predstavuje oporu sociálnej štruktúry. Ich účinnosť je predovšetkým v komunikačných sieťach. K pochvale zaujme skôr postoj opatrnosti, nepredstavuje preňho nejakú vecnú podstatnú informáciu a obdobne je to aj v prípade kritiky. Plamínek (2007) tiež uvádza, že nadmernú záťaž síce prijme, no nesmeruje k zvýšeniu svojho výkonu. *Pre tento motivačný typ je vhodné využiť sociálnu interakciu. Je potreba sa vyvarovať demotivácii v podobe samostatných či kreatívnych úloh.*

Spresňovateľ je spoľahlivý, starostlivý a aj prísny, ako na seba, tak aj na svoje okolie. Snaží sa o racionálne vystupovanie a dodržiavanie noriem a štandardov. Nadriadený preňho predstavuje formálnu autoritu, ktorú rešpektuje bez ohľadu na vzťah, ktorý si k nemu vytvoril. Pochvalu potrebuje k svojmu výkonu. Reakcia na kritiku závisí od toho či ju vníma ako oprávnenú alebo nie. Plamínek (2007), tiež vysvetľuje, že nadmerná záťaž zvyšuje jeho úsilie, ale zároveň ho aj frustruje a vyčerpáva, čo môže viesť v krajných situáciách aj k psychickému zrúteniu. *K motivácii potrebuje jasné zadanie, teda poskytnutie presných a podstatných informácií.*

Plamínek (2007) zdôrazňuje fakt, že vyššie uvedené motivačné typy predstavujú vyhranené osobnosti a situácie, v reálnom živote vplyv motivačného založenia sa skôr prejavuje v prípadoch väčšej záťaže, či v krízových alebo stresujúcich situáciách.

2.4 Motivačné teórie

Ako uvádza Mathis a Jackson (2011), prístupy k pochopeniu motivácie sa líšia. Je to z toho dôvodu, že rozličné teórie boli rozvinuté vlastnými pohľadmi a modelmi. Nemožno však uprieť fakt, že každý prístup prispel k pochopeniu ľudskej motivácie. **Teórie motivácie** sa snažia objasniť *prečo ľudia vykonávajú tie činnosti, ktoré vykonávajú, čo ich k tomu viedlo a aké nástroje možno použiť k tomu aby sa zmenilo ich správanie.*

Mnohé motivačné teórie sú **zamerané na obsah motivačnej štruktúry**. Podľa Armstronga (2009, str. 221) východiskom týchto teórií je, že: „motivácia sa týka v podstate podnikania krokov za účelom uspokojenia potrieb a identifikuje hlavné potreby, ktoré ovplyvňujú správanie.“ Tieto teórie ako vysvetľuje Berry (2009) zdôrazňujú **potreby, pudy alebo pohnútky**.

Okrem týchto teórií majú významné miesto medzi teóriami potrieb aj teórie, ktoré sú skôr **zamerané na procesy**. Podľa Berry (2009, str. 276): „Teórie procesov sa väčšmi zaoberajú dynamikami vedúcimi jedinca k vynaloženiu úsilia alebo k dosahovaniu niektorých cieľov.“ Často sa možno stretnúť aj s teóriami, ktoré sa snažia o syntézu aj obsahu a aj procesov.

Prehľad základných motivačných teórií aj spolu s menami autorov je uvedený v tabuľke 2.8.

Tabuľka 2. 8 Prehľad základných motivačných teórií

Zameranie teórie	Názov teórie	Teoretik
Teórie zamerané na obsah	Maslowova hierarchia potrieb	<i>Maslow</i>
	Herzbergerova dvojfaktorová teória	<i>Herzberg</i>
	Teória výkonovej motivácie	<i>McClelland</i>
	Teória ERG	<i>Alderfer</i>
Teórie zamerané na proces	Teória očakávania	<i>Vroom, Porter a Lawler</i>
	Teória spravodlivosti	<i>Adams</i>
	Teória vytyčovania cieľov	<i>Latham a Locke</i>
	Teória posilnenie	<i>Burrhus F. Skinner</i>
Inštrumentalita	Teória inštrumentality	<i>Taylor</i>

Zdroj: vlastné spracovanie podľa ARMSTRONG (2007, str. 221, 222)

2.4.1 Motivačné teórie potrieb

Obdobie, ktoré predchádzalo vývoju teórií potrieb označila Berry (2009, str. 277) ako „lov na inštinkty“, keďže dovtedy bolo riadenie ľudského správania a potreby objasňované dnes už neplatnou **teóriou inštinktov**. Berry (2009) tiež objasňuje, že základom tejto teórie bola myšlienka, že *správanie je riadené vrodenými impulzmi*. Príkladom toho bol materský inštinkt u žien.

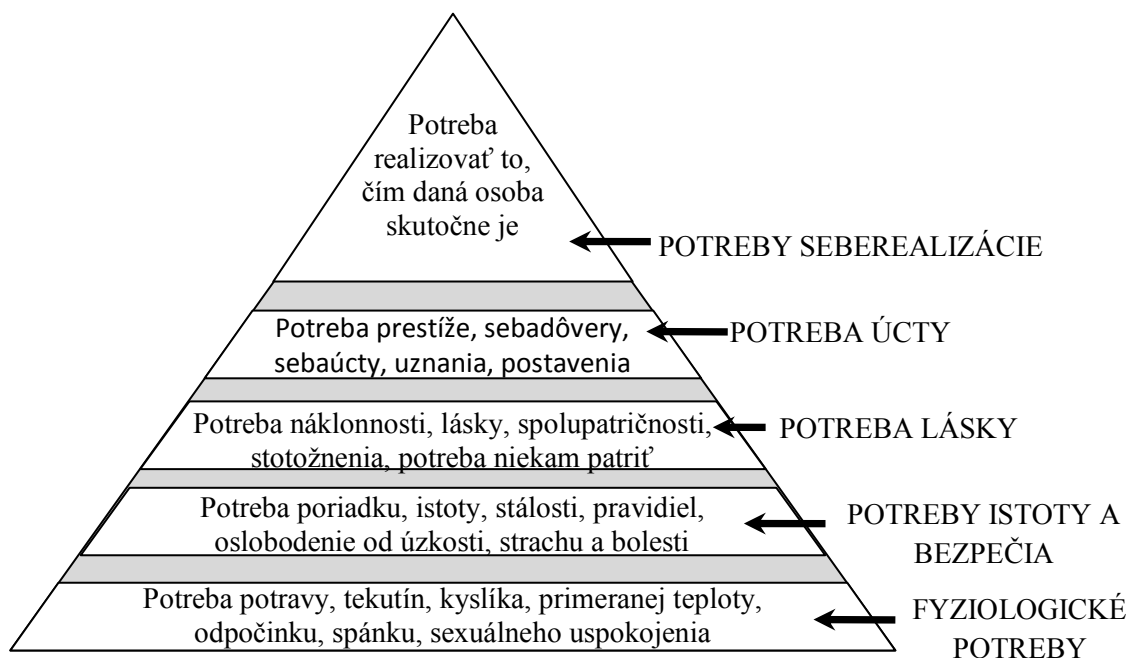
Počiatkové východiská neboli teda až také nesprávne. Avšak k popisu ľudského správania nestačilo len pár inštinktov, pár vrodených impulzov a tak v priebehu rokov sa vytvoril obširny zoznam opisu inštinktov vysvetľujúce pozorované správanie. Ten sa však stal nepoužiteľným pre niekoho, kto chce porozumieť tomu prečo sa človek správa tak, ako sa správa a čo ho k tomu vedie, prípadne toto správanie predpovedať. Z tohto zoznamu vybral **Henry Murray** (1938) 20 najvšeobecnejších inštinktov. Pri práci s nimi nevychádzal z myšlienky že sú vrodené, ale naopak popísal ich ako *inštinkty naučené*. Označil ich ako **potreby** a vďaka tomuto vznikla teória potrieb. Hoci bola táto teória akceptovaná, bola priradená do tej istej skupiny ako teória inštinktov.

Maslowova hierarchia potrieb

Teória hierarchie potrieb **Abrahama Maslowa** je jedna z najvplyvnejších teórií potrieb. Je používaná radou ako manažérov tak i množstvom praktikov k objasneniu a porozumeniu ľudského správania.

Človek je poháňaný k určitému správaniu vnútorným napätím, ktoré je vyvolané nedostatkom niečoho - **neuspokojenou potrebou**. Robí všetko preto, aby toto napätie odstránil a nepríjemný stav pominul. Berry (2009, str. 277) uvádza: „Maslow predpokladal, že každý má isté skupiny potrieb: (1) *fyziológické potreby* vrátane základných biologických pudov, (2) *potreby bezpečia*, potreba bezpečia a bezpečného prostredia, (3) *potreba lásky*, túžba mať priateľov a byť oceňovaný, (4) *potreba úcty*, potreba sebavedomia a rešpektu zo strany iných, a (5) *potreby sebarealizácie*, potreba sebanaplnenia a osobného rastu.“ Tieto potreby Maslow usporiadal do pyramídy, ktorá je na obr. 2.9.

Obr. 2. 9 Maslowova pyramída potrieb



Zdroj: vlastné spracovanie podľa CEJTHAMRA, DEDINY (2005, str. 145)

Ako vidieť na obr. 2.9 tieto potreby sú hierarchicky usporiadané v pyramíde, pričom základňu pyramídy tvoria **najzákladnejšie potreby- fyziologické potreby**. Za nimi nasledujú **potreby bezpečia**. Ak sú uspokojené tieto potreby, správanie je vedené, motivované k uspokojeniu potrieb nachádzajúcich sa na strednej úrovni. Stredná časť predstavuje **potrebu lásky** a **potrebu úcty**. Na samom vrchole pyramídy sa nachádza **potreba sebarealizácie**. Hybná

sila k jej uspokojeniu začne pôsobiť až vo chvíli, keď budú uspokojené potreby na nižšej úrovni.

K jednotlivým potrebám na nasledujúcom obr. 2.10 sú doplnené oblasti, ktoré môže manažér svojím pôsobením ovplyvniť a tak napomôcť uspokojenie danej potreby.

Obr. 2. 10 Maslowova pyramída potrieb doplnená o faktory pracovnej motivácie



Zdroj: vlastné spracovanie podľa KAŇÁKOVÉ, BLÁHY, ČOPIKOVÉ, JAROLÍMOVÉ, MATEICIUCE (2006, str. 105)

V priebehu rokov sa objavilo niekoľko výskumov snažiacich sa overiť Maslowovu teóriu hierarchie potrieb. Štúdia však poskytli len čiastočnú podporu. Napriek tomu sa uchytila s obrovským rozsahom vo výrobných odvetviach. Podľa Berry (2009) je jedným z možných príčin humanitný prístup Maslowových myšlienok. Práca neponúka predsa zamestnancovi len jedinú formu odmeny v podobe zvýšeného platu, ale radu ďalších zaujímavých a motivujúcich foriem odmien ako je napríklad osobný status.

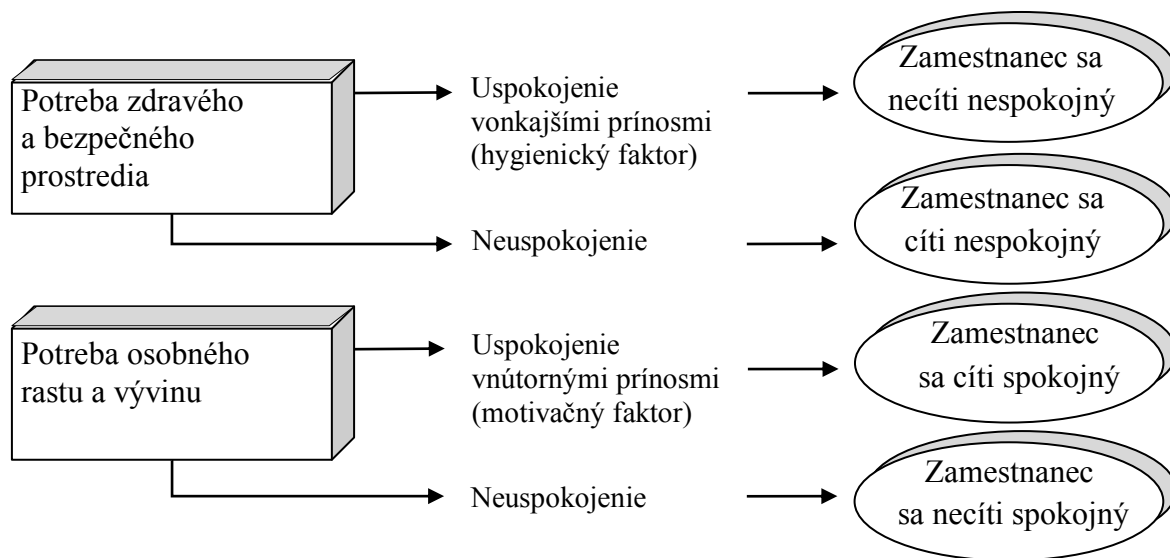
Herzbergerova dvojfaktorová teória

Berry (2009) upozorňuje na **odlišnosť Herzbergerovej dvojfaktorovej teórie** od ostatných teórií potrieb, kedy *hlavný dôraz je kladený na následky spávania vyvolaného motiváciou*. Nie je tu teda zameraná pozornosť na identifikáciu potrieb, ale na špecifikáciu výsledkov, ktoré vyplývajú z ich uspokojenia. Podkladom pre vyvinutie dvojfaktorovej teórie bolo staršie štúdium, ktoré malo zistiť od inžinierov a účtovníkov čo v ich zamestnaní v nich vyvoláva na

jednej strane obzvlášť príjemne, a na strane druhej veľmi nepríjemné pocity. Z tohto sa Herzberg dopracoval k záverom, ktoré uvádza Armstrong (2007, str. 227): „Želania pracovníkov sa delia do dvoch skupín. Jedna skupina sa týka potreby rozvíjať odbornosť a kvalifikáciu ako zdroj osobného rastu. Druhá skupina funguje ako dôležitá základňa prvej skupiny a je spojená so slušným zaobchádzaním v oblasti odmeňovania, vedenia a kontroly, pracovných podmienok a administratívnych postupov. Naplňovanie potrieb druhej skupiny nemotivuje jedinca k vyššej miere uspokojenia ani k vyššiemu pracovnému výkonu. Všetko, čo môžeme očakávať od uspokojenia tejto druhej skupiny potrieb je prevencia nespokojnosti a zlého pracovného výkonu.“

Prvá skupina potrieb, ako uvádza Dvořáková a kol. (2007) je označovaná ako **faktory hygienické** (dissatisfactory). Patria sem *peniaze, politika a riadenie organizácie, bezpečnosť práce* či *vzťahy s nadriadenými*. Dissatisfactory, alebo aj frustrátory, ako opisuje Kociánová (2010) sa vzťahujú z pohľadu zamestnanca k vonkajším podmienkam a prínosom práce. O druhej skupine potrieb hovorí Dvořáková a kol. (2007) ako o **motivačných faktoroch** (satisfactory). Táto skupina je tvorená vnútornými prínosmi ako je *uznanie, úspech, zodpovednosť, obsah práce* alebo *možnosť rozvoja*. Tieto faktory sa viažu k osobnosti. Nasledujúci obr. 2.11 vysvetľuje ako spomínané faktory pôsobia na jedinca a čo je výsledkom tohto pôsobenia.

Obr. 2. 11 Výsledok pôsobenie satisfaktorov a dissatisfaktorov



Zdroj: BERRY (2009, str. 281)

Uspokojenie hygienických faktorov, **dissatisfaktorov**, vedie k eliminácii pracovnej nespokojnosti a zlepšeniu pozitívneho postoja k práci. Tzn. že **hygienický faktor motivuje**

smerom od nespokojnosti. Dvořáková (2007) upozorňuje, že ak sú tieto faktory v dobrom stave, sú bez vplyvu priameho podnetu na aktivitu zamestnanca a teda nezohrávajú aktívnu úlohu pri procese motivácie - zamestnanec sa len necíti nespokojný. Naproti tomu, *uspokojenie motivačných faktorov, satisfaktorov, je hybnou silou vedúcou smerom k spokojnosti.* Tzn., že ak motivátory sú uspokojené a ak pôsobia, sú podnetom k pracovnému výkonu a aktivitám pracovníka. V takomto prípade predstavujú účinnú zložku motivácie.

Berry (2009) objasňuje, že ani Herzbergerova dvojfaktorová teória neobstála vo výskumnom overení, no napriek tomu je hojne využívaná na pracoviskách v oblasti priemyslu. Vďaka nej môžu riadiaci pracovníci upraviť náplň práce tak, že bude pre zamestnancov pôsobiť zaujímavejšie a zvýši sa ich zapojenie a tým dosiahnu zvýšenie pracovného výkonu.

Teória výkonovej motivácie

Základom pre vypracovanie výkonovej teórie sa pre **McClellanda a jeho spolupracovníkov** stalo štúdium zo 60- tých rokov 20.storočia. Ako uvádza Berry (2009), išlo o tzv. *Tematický apercepčný test* (TAT), ktorý mal za úlohu zistiť, ako reagujú subjekty na určitý druh viacznačných podnetov. Berry (2009, str. 282) vysvetľuje podstatu teórie nasledovne: „Základnou črtou teórie je **potreba výkonu**. Jednotlivec s vysokou potrebou výkonu chce byť veľmi schopný v určitých aktivitách. McClelland sa domnieval, že (1) ide o aktivity so štandardom výnimočnosti a (2) jednotlivec môže uspieť alebo neuspieť.“ Neskôršie práce McClellandových spolupracovníkov poukázali na fakt, že *potreba výkonu je tvorená dvoma potrebami*, ktoré sú príbuzné. Jedná sa o **potrebu dosiahnuť úspech** a **potrebu vyhnúť sa neúspechu**. Tieto potreby sa prejavia v okamihu, keď je potrebné hľadať riešenie problému.

McClelland sa pri svojich štúdiách dostal k záverom, že *ľudia s vysokou výkonovou motiváciou sú vhodný pre efektívne vykonávanie manažérskych činností*. Ako objasňuje Cejthamer a Dedina (2005), takýto ľudia potrebujú profesiu s rýchlo spätnou väzbou o výsledku vykonanej činnosti a taktiež osobnú zodpovednosť za výsledky. Tiež sa vyznačujú túhou po neustálom prekonávaní prekážok. Kocianová (2010) vysvetľuje, že McClelland pri identifikácii manažérskych potrieb postihuje tri úrovne motivácie, ktoré sú založené na *potrebách spolunáležitosti* (priateľské a kooperatívne vzťahy so spolupracovníkmi), *presadenia sa a pozičného vplyvu* (dominantné prípadne silné a významné postavenie) a *úspešného uplatnenia* (tvorivá práca a inovácia). V neskorších rokoch sa McClelland venoval opisu motivačných vzorov, v ktorých venoval svoju pozornosť na manažérov.

O výskumoch zameraných na potvrdenie teórie výkonu možno povedať, že boli úspešné. Teória sa naozaj potvrdila, žiaľ o rovnakej úspešnosti výskumov nemožno hovoriť v spojení so schémami, ktoré majú popisovať motiváciu manažérov. V tomto prípade výsledok až taký jednoznačný nebol.

Teória ERG

Ako uvádza Tureckiová (2004) vznik teórie ERG bol ovplyvnený *Maslowovou teóriou hierarchie potrieb*. Autorom bol **Clayton Alderfer**, ktorý pri svojich úvahách vychádzal len z troch základných potrieb - *existenčné potreby* (existence), *potreby vzťahov* (relatedness) a *potreby rastu* (growth).

Existenčné potreby sú potreby zaistujúce ľudskú existenciu a prežitie, fyzické potreby a potreby istoty na materiálnom základe. Tieto potreby ako vysvetľuje Kocianová (2010) predstavujú potreby, ktoré umožňujú dosiahnuť a následne udržať *rovnováhu prostredníctvom materiálnych predmetov*.

Cejthamr a Dedina (2005) popisujú **potreby vzťahov** ako vzťahy k sociálnemu prostrediu, láska alebo pocit príslušnosti k niečomu, ďalej uvádza zmysluplné medziľudské vzťahy, ktorých základom je istota a úcta. To či dôjde k uspokojeniu týchto potrieb závisí na procese zdieľania a vzájomnosti.

Potreby rastu v sebe skrývajú potrebu sebaúcty, potenciálu a sebarealizácie. Kocianová (2010, str. 29) vysvetľuje, že: „Rastové potreby stimulujú k vyvíjaniu tvorivého a produktívneho úsilia. Uspokojenie rastových potrieb závisí na príležitosti rastu.“

Alderfer poukazoval na fakt, ako uvádza Cejthamr a Dedina (2005), že *potreby na nižšej úrovni nemusia byť uspokojené pred tým ako sú uspokojené potreby na úrovni vyššej*. Alderfer tvrdil, že v prípade uspokojenia potrieb nejde o hierarchiu ale o priamku, pretože v rovnakom čase môže dôjsť k aktivácií viacerých potrieb.

2.4.2 Kognitívne teórie motivácie

Poznávacie teórie motivácie, ako vysvetľuje Armstrong (2007), sa sústredili skôr na **psychologické procesy**, ktoré majú dopad na motiváciu a sú prepojené s očakávaniami, cieľmi a vnímaním spravodlivosti. Ich cieľom je poznanie motivácie. Berry (2009, str. 285) sa na tému poznávacie (kognitívne) teórie motivácie vyjadrila takto: „**Poznávacie teórie** zdôrazňujú, že všetci máme názory, očakávania a pocity z činnosti, ktoré vykonávame,

a z prínosov týchto činností.“ Podľa tejto teórie je podnetom k správaniu sa určitým spôsobom ľudská túžba, ich názory a očakávania.

Teória očakávania

Táto teória, označovaná aj **expektačná teória**, je spojená s tromi menami - **Vroom, Porter a Lawler**. Vroom (1964) prezentoval teóriu očakávania ako *spôsob prostredníctvom, ktorého sa dá prognózovať množstvo úsilia potrebné pre plnenie úlohy*. Zostavil rovnicu pre výpočet motivačnej sily jednotlivca, vďaka ktorej by bolo možné predvídať pracovné úsilie. Rovnica, ako vysvetľuje Berry (2009), bola tvorená súčinom troch poznávacích zložiek:

- **očakávaním** (s akou pravdepodobnosťou dokážeme to, do čoho sa pustíme a akú námahu musíme na to vynaložiť),
- **inštrumentalitou** (posúdením toho čo sa stane ak neuspejeme),
- **valenciou** (emocionálnymi reakciami na očakávané prínosy).

Táto teória očakávania jasne vysvetľuje, prečo ľudia nemajú snahu robiť veci, o ktorých sú presvedčení, že ich nezvládnu či nedokážu aj keď prínosy sú vysoké a lákavé. To isté platí o veciach, ktoré by mohli viesť k nepríjemným záverom, teda k negatívnym pocitom z výsledku.

Teória očakávania bola neskôr rozšírená Porterom a Lawlerom (1968). Vroom došiel svojimi myšlienkami k záverom, že úsilie ľudí vkladané do práce je determinované dvomi faktormi. Armstrong (2007, str. 255) interpretoval spomínané faktory nasledovne:

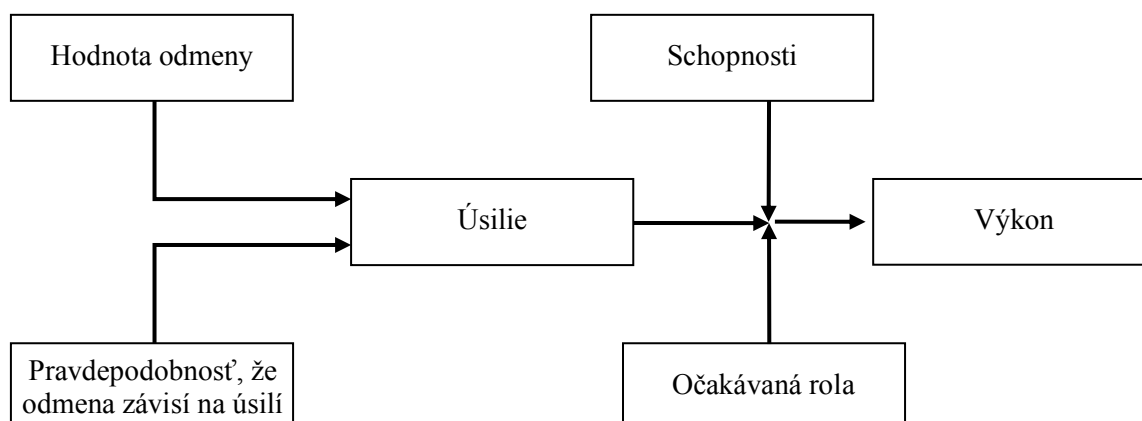
„1. hodnota odmeny jedincov do tej miery, do akej uspokojuje ich potreby istoty, spoločenského uznania, autonómie a sebarealizácie,“

„2. pravdepodobnosť, že výsledky závisia na úsilí tak, ako je vnímané jedincami - inými slovami, ich očakávanie týkajúce sa vzťahu medzi úsilím a odmenou.“

Armstrong (2007) uvádza, že Porter a Lawler však upozornili na fakt, že samotné úsilie nie je postačujúce na dosiahnutie požadovaného výkonu. Existujú ešte dve ďalšie premenné, ktoré majú vplyv na splnenie úlohy a dopĺňajú úsilie. Na jednej strane ide o schopnosť, individuálne charakteristiky daného jedinca, úlohu splniť a na strane druhej dôležitosť zohráva aj to čo si jedinec želá vykonať alebo si myslí že by mal urobiť, teda to *ako vníma svoju rolu*.

Model motivácie podľa expektačnej teórie zachytáva obr. 2.12.

Obr. 2. 12 Proces motivácie podľa expektačnej teórie



Zdroj: ARMSTRONG (2007, str. 226)

Výsledný výkon, ktorý pracovník podá závisí teda od jeho schopností, očakávanej roly - to ako vníma svoju rolu a od úsilia, ktoré je ochotný vynaložiť. Čím väčšia bude hodnota odmien a čím vyššia bude pravdepodobnosť, že získanie týchto odmien závisí na úsilí tým väčšie úsilie v danom okamihu pracovník investuje.

Výskumy, ktoré mali overiť expektačnú teóriu, mali značné trhliny v realizačnej etape výskumu a tak sa len s častí potvrdili jej predpoklady.

Teória spravodlivosti

Berry (2009) objasňuje, že **Adamsova (1965) teória spravodlivosti**, rovnako ako teória očakávania berie do úvahy fakt, že *nápady, pocity a názory človeka ovplyvňujú jeho prácu*. Dôraz je kladený však na vzťah, ktorý medzi týmito prvkami je. Teória poukazuje na motivačnú silu platu.

Ako vysvetľuje Pauknerová (2006), základným kameň teórie spravodlivosti je **fenomén sociálneho porovnávania**. Pracovníci majú tendenciu zrovnávať svoj vklad do práce (jeho schopnosti, pracovné vypätie či skúsenosti) s vkladom spolupracovníka, ktorý vykonáva obdobnú alebo zrovnateľnú činnosť a taktiež efekt, ktorý mu práca prinesie s efektmi spolupracovníkov. Pod pojmom efekt sa rozumie *plat, odmena, pochvala alebo povýšenie*.

Ak pracovník medzi posúdením seba a iných *nachádza zhodu*, cíti sa *spokojný*. V opačnom prípade prejavuje nesúhlas a napätie, ktoré ho motivuje k tomu aby ho odstránil. Možné správanie pracovníka popisuje Berry (2009, str. 290) nasledovne: „Ak zamestnanec vykonáva

prácu vysokej kvality, ale má pri tom pocit, že je platený slabšie než ostatní, znížením kvality výkonu zmení podiel a tak zníži nezhodu, pokiaľ ide o jeho nedostatočné ohodnotenie. Takže za určitých podmienok bude mať tie isté zisky a menej práce.“ V tomto prípade pocit nerovnosti vedie k výkonovým zmenám.

Armstrong (2007) spomína dve formy Adamsovej spravodlivosti:

- **distributívna spravodlivosť**- ako sa ľudia cítia, že sú odmeňovaní podľa svojho prínosu v porovnaní s ostatnými,
- **procedurálna spravodlivosť**- ako vnímajú ľudia systém, ktorý daný podnik používa v oblastiach ako je povýšenie zamestnanca, jeho hodnotenie alebo disciplinárne riadenie.

Aj touto teóriou sa zaoberali mnohé výskumy, ktoré potvrdili že neadekvátne mzda mala za následok pokles produktivity. Podľa Berry (2009) otázkou však zostáva naďalej či preplatky vedú k rastu produktivity, keďže predpoklady týkajúce sa nadmerného ohodnotenia sa potvrdili len v malej miere.

Teória vytyčovania cieľov

Teória vytyčovania cieľov, ktorá sa spája s menom **Locke**, vychádza z predpokladu, že *ľudská činnosť je cieľavedomá*. O'Neil a Drillings (1994) vysvetľujú, že cieľové riadenie je charakteristické pre všetky živé organizmy vrátane rastlín. Ľudské bytie vlastní najvyššiu formu vedomia - **rozum**, vďaka čomu si môže zvoliť vlastné ciele. V porovnaní so zvieratami, u človeka cieľavedomé činnosti možno označiť aj ako *činnosti vôľové*.

Teória rieši problém spojený s výkonom ľudí, kedy sa snaží odpovedať na otázku *prečo výkon niektorých ľudí pri pracovných úlohách je lepší ako u ostatných*. Domnieva sa, že odpoveď na túto otázku je potrebné hľadať práve v ríši motivácie. Podľa autorov O'Neil a Drillings (1994) je stavebným kameňom tejto teórie fakt, že ľudia majú stanovené rozličné **výkonové ciele**.

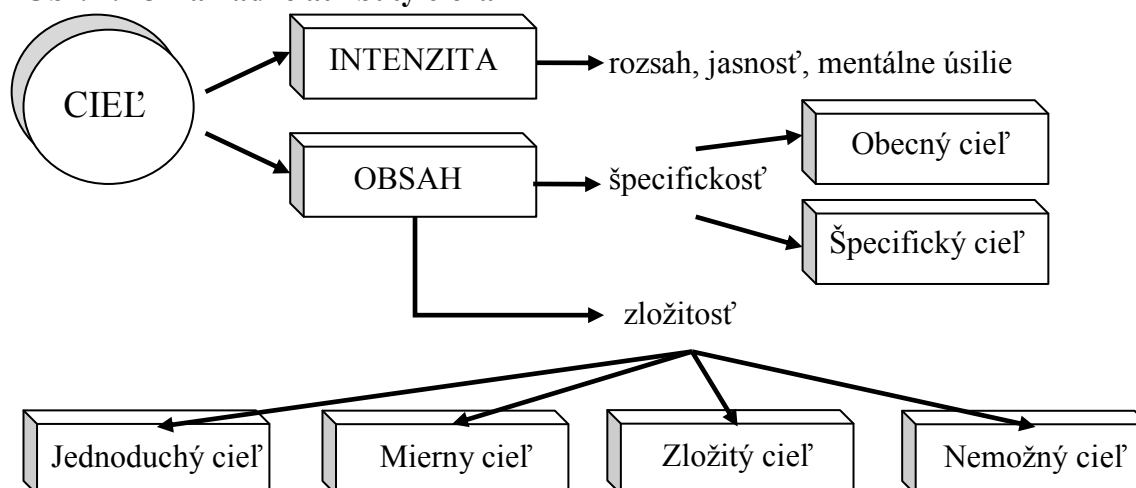
Ako uvádza Berry (2009, str. 292): „Cieľ je viac než zámer alebo pohnútko. Ciele sú popisované termínmi ich vlastnej špecifickosti, náročnosti a zložitosti.“ O'Neil a Drillings (1994) ďalej uvádzajú, že cieľ má *dva atribúty* - **obsah** a **intenzitu**. Tie sú dôležité pre pôsobenie motivácie. **Intenzita** predstavuje *jasnosť, rozsah a mentálne úsilie* zahrnuté v mentálnom procese.

Pri posudzovaní *obsahu cieľa* sa berú do úvahy dva aspekty:

- **náročnosť**- ako ťažko či ľahko cieľ dosiahnuť. O'Neil a Drillings (1994) upozorňujú, že je potrebné si uvedomiť, že náročnosť sa týka vzťahu osoba - cieľ, kedy rovnaký cieľ môže byť pre niekoho jednoduchý, no pre iného zložitý, v závislosti na jeho schopnostiach a skúsenostiach,
- **špecifickosť**- ako jasne a precízne je cieľ definovaný.

Spomínanú skutočnosť popisuje aj obr. 2.13. Na ňom možno vidieť akej úrovne daný cieľ nadobúda podľa svojich atribútov. O'Neil a Drillings (1994) vysvetľujú, že výkon je lineárne závislý úrovni cieľa, tzn. že *ťažšie ciele prinášajú väčší výkon*. Je to spôsobené skutočnosťou, že ľudia vkladajú svoje úsilie podľa náročnosti úlohy, ktorá im bola zverená. Obecne možno povedať, že ciele, ktoré sú špecifické a zložené vedú k vyšším výkonom ako ciele síce vyzývajúce no menej náročné či mierne.

Obr. 2. 13 Základné atribúty cieľa



Zdroj: vlastné spracovanie podľa O'NEIL, DRILLINGS (1994, str. 15)

Základným mechanizmom pôsobiacim na proces motivácie je **vytýčenie cieľa**. Je potrebné si uvedomiť že proces vytýčenia cieľa je ovplyvnený radou faktorov, v neposlednej rade pôvodom cieľa. Teda to, či cieľ si stanoví človek sám, alebo ide o cieľ z vonkajších zdrojov, ktorý je len pridelený dotyčnému.

Teória posilnenia

Teóriu posilnenia radíme medzi *teórie orientované na jednotlivca*. Základnou myšlienkou ako vysvetľuje Berry (2009) je, že *vykonanie činnosti vedúcej k spokojnosti má s najväčšou*

pravdepodobnosťou za následok zopakovanie tejto činnosti. Dostavením sa pocitu uspokojenia sa posilnilo povzbudenie do činnosti. Ak nastane situácia, kedy je vykonaná činnosť s neutrálnym výsledkom, je malá pravdepodobnosť, že činnosť sa bude opakovať. Chýba tu povzbudenie a tak dochádza k procesu vyhasínania. Tretou možnosťou je, že po splnení úlohy sa dostavia negatívne následky a tie sú vnímané ako trest a z tohto dôvodu, dotýčny danú činnosť už nebude opakovať. Proces posilnenie je zachytený v prílohe 1.

Napriek tomu, že ide o pomerne obsírnú teóriu zdôrazňujúcu všetky druhy správania, našla svoje miesto pri riešení problematiky motivácie. Veľká rada výskumov sa zaoberala jej overením a priniesla značný úspech pri potvrdení časti jej prognóz.

2.4.3 Teória inštrumentality

S teóriou inštrumentality sa stretávame v druhej polovici 19. storočia. Armstrong (2007) označuje za pramenisko tejto teórie **Taylorovské metódy** vedeckého riadenia (1911). Základnou myšlienkou teórie inštrumentality je *nutnosť previazat výkon priamo s odmenami a trestami a výsledkom toho bude motivácia pracovníkov.*

Pojem inštrumentality vysvetľuje Armstrong (2007, str. 223) takto: „Inštrumentality“ je presvedčenie, že pokiaľ urobíme jednu vec, povedie to k veci inej. Vo svojej najhrubšej podobe teória inštrumentality tvrdí, že ľudia pracujú len pre peniaze.“

2.5 Motivácia a peniaze

K tomu či peniaze majú skutočne motivačný účinok alebo nie možno nájsť veľké množstvo argumentov. Ako uvádza Armstrong (2007) **Herzberg** zastával názor, že *peniaze môžu vyvolať len dočasný stav spokojnosti, ktorý však nie je trvalý a to, či peniaze povedú k motivácii závisí konkrétne na jedincovi a jeho potrebách.* Armstrong (2009) vysvetľuje, že aj **Kohn** zastával obdobný názor, kedy podľa neho *zvyšovanie odmien má za následok protichodný proces - odmeňovaní jedinec stráca záujem o činnosť.* Obdobný názor má aj **Pfefer**, ktorý síce tvrdí, že *ľudia pracujú pre peniaze ale omnoho dôležitejším podnetom k práci je pre nich zmysel života.* Opačný názor uvádza Armstrong (2009, str.116): „Naproti tomu Gupta a Shaw zdôrazňujú inštrumentálny a symbolický význam peňazí. Inštrumentálny význam peňazí sa týka toho, čo dostávame - lepšie domy, odevy, autá atď. Symbolický význam peňazí sa týka toho, ako ich vidíme my i ostatní ľudia- peniaze signalizujú naše postavenie a našu cenu pre spoločnosť.“

Armstrong (2007, str. 231) dochádza k záverom, že: „peniaze poskytujú prostriedky k dosiahnutiu mnohých rôznych cieľov. Je to mohutná sila, pretože sú priamo alebo nepriamo spojené s uspokojovaním potrieb.“

Peniaze teda môžu byť v určitých situáciách vhodnou formou motivácie. Závisí to však od toho ako daný jedinec reaguje na odmenu v podobe peňazí a aký kvalitný systém odmeňovania je v danej organizácii vytvorený.

3 Charakteristika organizácie

V tejto kapitole je venovaný priestor pre charakteristiku akciovej spoločnosti POHYB, ktorá predstavuje jednu zo silných značiek skupiny spoločností Kohärenz Gruppe. Z tohto dôvodu sú v prvej časti obecné informácie o Kohärenz Gruppe a v ďalšej časti je venovaná pozornosť akciovej spoločnosti POHYB. Analýza súčasného stavu motivácie zamestnancov prebehla v jednom z výrobných závodov tejto známej organizácie- POHYB Sever, a.s..

3.1 Predstavenie Kohärenz Gruppe

Kohärenz Gruppe je skupina organizácií, ktorá sídli v meste Herzogenaurach (severné Bavorsko) a je tvorená troma prestížnymi značkami- **POHYB, SILA a MOTOR**. Predstavuje jeden z najväčších priemyselných podnikov v rukách súkromných vlastníkov nielen v Nemecku, ale aj v Európe. Jej miestom pôsobenia je *automobilový priemysel, letecké a priemyselné divízie*. Vyvíja a vyrába vysoko presné výrobky pre všetko, čo sa hýbe: pre stroje, zariadenia, automobily i pre letectvo či pre kozmonautiku. Preto, niet divu, že hlavnou myšlienkou organizácie je „**Spoločne hýbeme svetom...**“.

Pre Kohärenz Gruppe pracuje okolo *70.000 zamestnancov* po celom svete. Vlastní asi **180 závodov a obchodných zastúpení** vo viac ako 50 krajinách sveta a pracuje ako integrovaný celok naprieč firemným a národným hraniciam. **V roku 2010** vytvorila vo svojich závodoch a prevádzkach **obrat presahujúci 9,5 miliardy EUR**.

Kohärenz Gruppe venuje značnú pozornosť **oblasti výskumu a vývoja**- približne 4.800 zamestnancov pracuje vo viac ako 32 výskumných a vývojových centrách po celom svete na vývoji nových výrobkov a technológií odpovedajúcich požiadavkám budúcnosti. Nutné je tiež spomenúť, že vlastní práva na viac ako **14.000 patentov a patentovaných prihlášok**. Okrem tohto sústreďuje svoje úsilie aj do oblastí ako je *rozvoj zamestnancov, príkladná ochrana životného prostredia a trvalo udržateľný a dlhodobý cieľový rozvoj firmy*. Svoj úspech zakladá predovšetkým teda na značnej inovačnej schopnosti, globálnom priblížení sa zákazníkom a na rýchlych reakciách na špeciálne požiadavky zákazníkov.

3.2 História a vývoj organizácie POHYB, a.s.

Akciová spoločnosť POHYB bola založená v povojnových časoch, v roku **1946** v **Herzogenaurachu** (Severné Bavorsko). Išlo o **rodinnú firmu**- zakladateľmi firmy boli *dvojaja súrodenci* a tento status si drží aj v dnešnej dobe, keďže po smrti obidvoch súrodencov

vedenie firmy prebrala manželka s potomkom jedného zo súrodencov. V týchto časoch patrili *rebrinové vozy a iné drevené výrobky* k najúspešnejším produktom firmy. O niekoľko rokov neskôr nasledovalo založenie prvej nemeckej prevádzky, ktorá zamestnávala viac ako *200 pracovníkov* pracujúcich počas dvoch pracovných smien. Organizácia napredovala od okamihu svojho založenia. Po celé desaťročia je POHYB, a.s. synonymom pre *kreatívne aplikačné riešenia, vysokú úroveň technickej a výrobnnej odbornej znalosti, rovnako ako aj výnimočnou blízkosťou k zákazníkovi*. Jej meno bolo vždy spájané s **priekupníckymi myšlienkami a prelomami v automobilovom priemysle**. Za zmienku stojí spomenúť *ihlové ložisko*, ktoré nahradilo klzné ložisko v pohonnom zariadení legendárneho **VW- Beetle** či rozvoj *hydraulických ventilových vyrovnávacích elementov*. POHYB, a.s. sa okrem iného stal jedným z prvých výrobcov v Európe, ktorý *sériovo dodával hydraulické ventilové vyrovnávacie elementy*. POHYBu, a.s. sa darilo a rozširovalo svoje aktivity, čo bolo spojené aj so zvyšovaním počtu zamestnancov. V roku 1959 zamestnával približne 10.000 zamestnancov a v 80-tych rokoch to už bolo viac ako 14.000 zamestnancov.

POHYB, a.s. venoval svoju pozornosť aj podpore vzdelávania a v roku **1960** bola založená **prvá učňovská dielňa v Herzogenaurach**, ktorá ponúkala priestor pre 100 učňov v oblasti metalového priemyslu, kde sa mladí učni zoznamovali s jednotlivými metalovými súčiastkami. V súčasnej dobe sa jedná o najväčšiu učňovskú dielňu v Severnom Bavorsku.

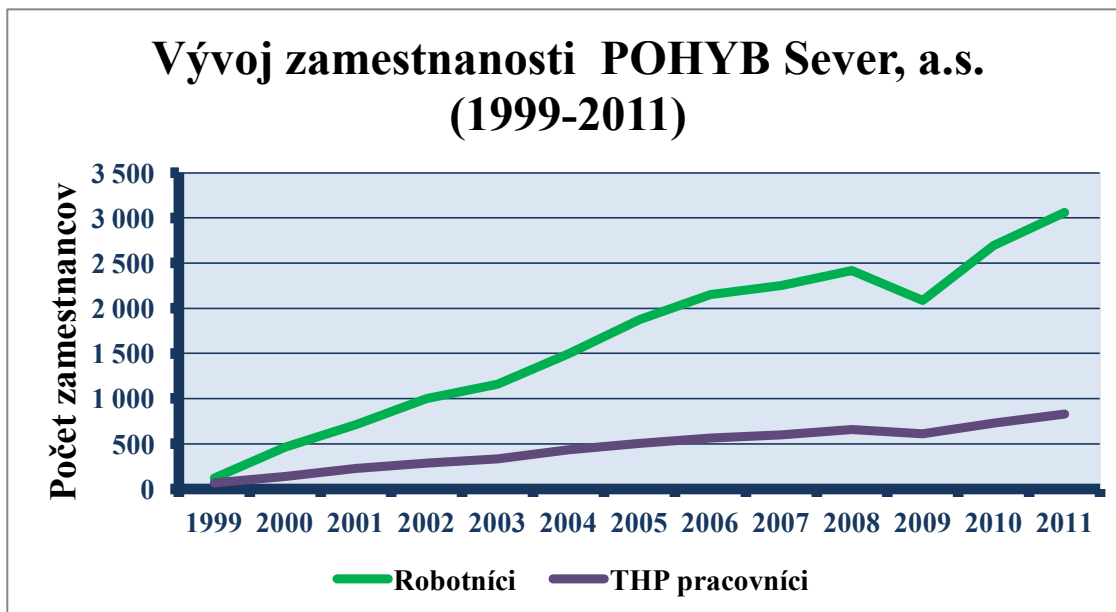
V súčasnosti **POHYB, a.s.**, ako jedna z prestížnych značiek Kohärenz Gruppe, je známy predovšetkým *výrobou valivových a klzných ložísk lineárneho vedenia, rôznych prvkov motora, CVT komponentov a meničov krútiaceho momentu*. Takmer každý moderný osobný automobil dnes obsahuje motor a prevodové komponenty značky POHYB. Tie zaisťujú vyšší výkon, nižšiu spotrebu paliva, nižšie emisie a taktiež vyšší komfort pri jazde.

3.2.1 POHYB, a.s. na Slovensku

POHYB, a.s. má na Slovensku dva výrobné závody. Výrobná plocha oboch závodov je spolu 162.400 m² a v roku 2007 presiahol ich celkový počet zamestnancov číslo 6.000. Produkcia prvého výrobného závodu začala v roku 1991 na západnom Slovensku na základe motta **„POHYB Quality. Made in Slovakia“**. V tejto dobe sa jednalo o *prvý závod* POHYBu, a.s. vo východnej Európe, ktorý sa navyše dočkal ocenenia na základe dosiahnutých hospodárskych výsledkov výročnej ceny TRENDu – **Firma roka 2002**. Analýza súčasného stavu motivácie prebehla v druhom výrobnom závode- POHYB Sever, a.s., ktorý bol otvorený o niekoľko rokov neskôr- v roku 1999 na severe Slovenska.

Vývoj zamestnanosti v tomto závode je možno vidieť na grafu 3.1.

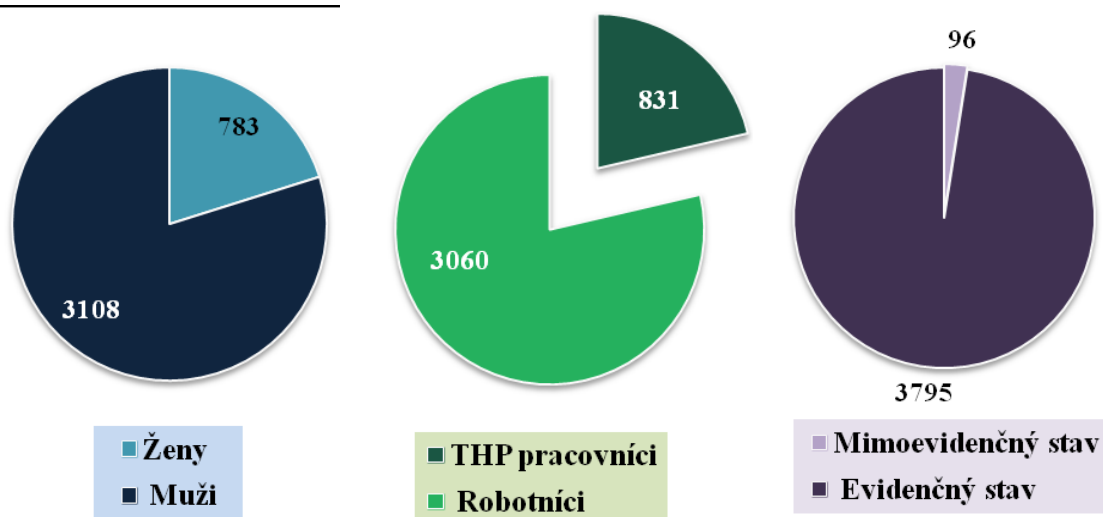
Graf 3. 1 Vývoj zamestnanosti od roku 1999 do roku 2011



Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dát výrobného závodu POHYB Sever, a.s.

Ako možno vidieť na grafe 3.1 **do roku 2009** rástol ako počet THP pracovníkov, tak aj počet robotníkov. Rok 2009 priniesol zo sebou **hospodársku krízu** do viacerých podnikov a závodov a jedným z nich bol aj POHYB Sever, a.s. V závode došlo *k znížovaniu stavu zamestnancov*. Ku 31.12.2009 bol **počet robotníkov o 331 a počet THP pracovníkov o 47 nižší** ako ku dňu 31.12.2008. Po tomto roku sa však situácia upokojila a prišlo zlepšenie a spolu s ňou aj pokračujúci trend rastu zamestnancov. Štruktúru zamestnancov v tomto výrobnom závode ku dňu 31.12.2011 možno vidieť na obr. 3.2.

Obr. 3. 2 Štruktúra zamestnancov výrobného závodu POHYB Sever, a.s. k 31.12.2011



Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dát výrobného závodu POHYB Sever, a.s.

Ako ukazuje obr. 3.2 v POHYB Sever, a.s. pracuje tri krát viac mužov ako žien. Počet THP pracovníkov a robotníkov celkom tvorí evidenčný a aj mimoevidenčný stav. *Evidenčný stav* pracovníkov znamená, že ide o všetkých pracovníkov, ktorí aktívne pracujú vo firme. *Mimoevidenčný stav* predstavujú pracovníci, ktorí sú zamestnancami, ale momentálne aktívne nepracujú, ide napr. o materskú a rodičovskú dovolenku. POHYB Sever, a.s. zamestnáva k 31.12.2011 spolu **3891 zamestnancov**, ktorí sú rozdelení do rôznych sektorov a oddelení ako napríklad *logistika, personálny odbor, strategický nákup či skúšobňa alebo ekonomický odbor*. Presný organigram je možné nájsť v Prílohe 2.

4 Analýza súčasného stavu motivácie zamestnancov vo vybranej organizácii

Cieľom tejto kapitoly je stanoviť súčasný stav motivácie zamestnancov výrobného závodu POHYB Sever, a.s. Prvá časť popisuje motivačné nástroje, ktoré POHYB Sever, a.s. využíva. Zdrojom informácií boli predovšetkým interné zdroje a rozhovor s pracovníčkou personálneho oddelenia organizácie. V ďalšej časti je venovaná pozornosť dotazníkovému výskumu, ktorý už niekoľko rokov POHYB Sever, a.s. využíva pre analýzu stavu motivácie a spokojnosti svojich zamestnancov.

4.1 Motivačné nástroje v organizácii POHYB Sever, a.s.

POHYB Sever, a.s. využíva ako motivačný nástroj *systém odmeňovania a zamestnanecké výhody*. Tieto nástroje majú viesť k efektívnej motivácii svojich zamestnancov. Cieľom motivácie je zvyšovanie výkonu zamestnancov a tým aj výkonu celej organizácie, posilnenie spolunáležitosti s firmou a zlepšenie ich spokojnosti. Systém odmeňovania tak nepriamo pôsobí na výkonnosť organizácie a jej schopnosť udržať sa v konkurenčnom boji na trhu.

Systém odmeňovania závodu POHYB Sever, a.s. sa riadi zásadou, **že zamestnancovi patrí za vykonanú prácu primeraná odmena**. Tento systém zabezpečuje diferenciáciu odmeňovania podľa náročnosti vykonávanej práce a podľa individuálnych výkonov, pokiaľ neboli dohodnuté iné osobitné podmienky.

Odmeňovanie zamestnancov je stanovené v súlade **so Zákonníkom práce – zákonom č.311/01 Z.z., v zmysle následných úprav**, v individuálnych pracovných zmluvách. Organizácia využíva jednak **zložky hmotnej odmeny** a jednak **zložky nehmotnej odmeny**.

4.1.1 Systém hmotnej motivácie

POHYB Sever, a.s. používa tieto mzdové formy- *časová mzda, prémie, osobné ohodnotenie, mzdové zvýhodnenia a ostatné mzdové nároky, príspevky, motivačná odmena a zmluvné platy*.

Časová mzda predstavuje pevnú formu mzdy a je poskytovaná podľa odpracovaného času, teda nie je závislá na výkone zamestnanca. Je súčinom odpracovaného času (počet odpracovaných hodín) a mzdovej sadzby v podobe hodinového zárobku, ktorý je navrhnutý na pracovnú profesiu alebo funkciu podľa náročnosti vykonávanej práce s prihliadnutím na odbornú kvalifikáciu a praktické skúsenosti. U R-kategórie, rádoých zamestnancoch, sa

používa sedem tried hodinovej sadzby, u THP pracovníkov osem tried hodinovej sadzby. Manažéri dostávajú fixnú mzdu, ktorá je doplnená o odmenu. Tá je viazaná a vždy vyhodnocovaná v nasledujúcom kalendárnom roku podľa percentného splnenia cieľov POHYB Sever, a.s. a cieľov Kohärenz Gruppe.

Systém odmeňovania spoločnosti je tiež tvorený dodatkovými a zásluhovými formami odmeny. K pohyblivej zložke mzdy patria **prémie**. Tie sa vyplácajú v príslušnom mesiaci- ide o periodicky sa opakujúce prémie. Prémia pre THP pracovníka sa stanoví ako 25% z tarifnej triedy a pre robotníka ako 30% z tarifnej triedy.

Pohyblivou zložky mzdy zamestnancov je aj **osobné ohodnotenie**. Je určené hodinovou sadzbou a zamestnanec môže túto nenárokovateľnú zložku mzdy získať za prístup k práci, aktivitu, za osobné nasadenie, za schopnosť a ochotu sa rýchlo učiť, za samostatnosť pri práci, či za dodržiavanie pracovnej disciplíny. Ide o zložku, ktorá je navrhovaná priamym nadriadeným a schválená vedúcim útvaru spravidla na rok dopredu a je vyplácaná každý mesiac.

Ďalšími mzdovými formami sú mzdové zvýhodnenie a mzdové nároky ako:

- **mzdové zvýhodnenie za prácu nadčas,**
- **mzdové zvýhodnenie za prácu v sobotu a v nedeľu,**
- **mzdové zvýhodnenie za nočnú prácu § 123 ZP (zákon č.311/01 Z.z.) a mzdové zvýhodnenie za II. smenu,**
- **mzdové zvýhodnenie za používanie cudzieho jazyka,**
- **mzda a náhrada mzdy za prácu vo sviatok § 122 ZP (zákon č.311/01 Z.z.),**
- **mzda pri výkone inej práce § 125 ZP (zákon č.311/01 Z.z.),**
- **náhrada za pracovnú pohotovosť § 96 ZP (zákona č.311/01Z.z.),**
- **mzdová kompenzácia za sťažený výkon práce § 124 ZP (zákon č.311/01 Z.z.),**
- **príplatok za zaškolenie,**
- **odmeňovanie počas pracovných ciest.**

Dodatkovou formou odmeňovania je **vianočný a dovolenkový plat**. Ten je vyplácaný zamestnancovi v šiestom a dvanástom kalendárnom mesiaci, pričom jeho výška je vypočítaná príslušným percentom z tarifnej mzdy v závislosti na odpracovaných rokoch v organizácii.

V prípade, že zamestnanec má nulovú absenciu v práci, obdrží **stimulačný príspevok**, ktorý slúži na nákup vitamínov a farmaceutických produktov na preventívne upevňovanie zdravia.

Najlepší zamestnanci ročne získavajú **finančnú odmenu**, ktorá je prehodnocovaná v jednotlivých segmentoch a útvaroch organizácie. Finančná odmena je tiež poskytovaná pre darcov krvi, kedy za každý 10. odber obdrží zamestnanec odmenu 50 €.

POHYB Sever, a.s. poskytuje tiež **príspevok na sociálnu výpomoc dlhodobej pracovnej neschopnosti**. Ide o prípady pracovných, ale aj nepracovných úrazov, kedy tento úraz trvá dlhšie ako tri po sebe idúce kalendárne mesiace. Ak pracovný pomer tohto zamestnanca trvá dlhšie ako tri mesiace, dostane po ukončení pracovnej neschopnosti finančný príspevok vo výške 170 €. V prípade ďalšieho nepretržitého pokračovania takejto PN v celkovej dĺžke šiestich po sebe idúcich kalendárnych mesiacov a viac, dostane zamestnanec po ukončení pracovnej neschopnosti ďalších 260 €. Na obidva príspevky bude mať zamestnanec nárok v rámci roka jeden krát.

Zamestnanci organizácie, sláviaci **životné jubileum** dostávajú od POHYB Sever, a.s. dar v podobe **peňažnej odmeny**. Pri životnom jubileu 50 rokov je výška peňažnej odmeny 165 €. V prípade životného jubilea 55 alebo 60 rokov dostane zamestnanec 17 € za každý odpracovaný rok v organizácii POHYB Sever, a.s. **Jubilejná odmena** sa poskytne zamestnancovi iba v tom prípade, ak bol v pracovnom pomere v POHYB Sever, a.s. minimálne jeden rok.

Pri prvom odchode do starobného, invalidného alebo predčasného dôchodku dostane zamestnanec príspevok vo výške 70 € za každý odpracovaný rok. V prípade úmrtia zamestnanca, bude v jeho poslednej výplate zúčtovaná a vyplatená čiastka zo sociálneho fondu vo výške 330 €. V prípade úmrtia rodinného príslušníka zamestnanca (manžel, manželka, dieťa, druh, družka) dostane zamestnanec príspevok 70 € zo sociálneho fondu ako **výpomoc na pohrebné náklady**.

Zamestnanec môže získať tiež tzv. **jazykový príplatok**. Ten je vyplácaný zamestnancom, ktorí skutočne využívajú cudzí jazyk v pracovnej činnosti. Okrem týchto príspevkov

poskytuje organizácia svojim zamestnancom príspevok na stravu, príspevok na cestovné, počas letných mesiacov príspevok na pitný režim.

Odmeny a príspevky sú vyplácané zo sociálneho fondu. V prípade, že organizácia nebude mať prostriedky v sociálnom fonde na výplatu uvedenej odmeny pre všetkých zamestnancov, ktorí môžu využiť uvedený nárok, dohodne v kolektívnom vyjednávaní zníženie danej čiastky, respektíve môže tento nárok úplne zrušiť.

4.1.2 Systém nehmotnej motivácie

Jedným z nehmotných motivátorov závodu POHYB Sever, a.s. je **vytváranie vhodných pracovných podmienok pre jednotlivé pracoviská, skultúrnenie pracovného a životného prostredia**. Organizácia dbá na udržiavanie stáleho poriadku na všetkých pracoviskách, sociálnych zariadeniach a areálu závodu. Chce, aby jej zamestnanci pracovali v príjemnom prostredí, ktoré v nich vyvoláva pocit spokojnosti.

So skvalitňovaním pracovného prostredia súvisí i ďalší motivátor v podobe **zabezpečenia stravovania pre všetky pracovné smeny vrátane nepretržitých prevádzok**. V závode funguje zamestnanecký bufet, ktorého prevádzka je v čase pracovných prestávok na oboch smenách. Okrem zamestnaneckého bufetu môžu zamestnanci využiť automaty na teplé a studené nápoje, sladkosti a desiaty.

POHYB Sever, a.s. venuje veľkú pozornosť tiež **zvyšovaniu kvalifikácie, odbornej prípravy a odborného rastu**. Svojim zamestnancom umožňuje rekvalifikáciu pre nové druhy výroby, nové pracovné operácie či nové zariadenia. K tomuto jej slúži vlastná koncepcia vzdelávania a rozvoja kvalifikácie zamestnancov. Vyčlenila si vlastnú skupinu ľudí, resp. tým, ktorý sa zaoberá vzdelávaním. O účasti na školení rozhoduje vždy príslušný nadriadený.

Okrem podpory rekvalifikácie v oblasti nových druhov výroby, pracovných operácií a zariadení organizácia **zabezpečuje jazykovú prípravu podľa potrieb segmentov**. Zamestnancom závodu POHYB Sever, a.s. je poskytnutá možnosť rozširovať svoje jazykové vedomosti v dvoch svetových jazykoch- v anglickom a v nemeckom jazyku. Cieľom je zvýšiť počet zamestnancov, ktorí budú schopní komunikovať v cudzom jazyku. Tento cieľ chce organizácia dosiahnuť jazykovými kurzami pre zamestnancov na rôznych úrovniach od začiatocníkov, cez II. až po VI. stupeň úrovne cudzieho jazyka. Tomuto majú napomôcť i jazykové príplatky za jednotlivé úrovne ovládania jazyka, prípadne zvýšenie jazykových príplatkov pri výraznom zlepšení v jednotlivých jazykoch používaných pri pracovnej činnosti.

Zamestnancov sa organizácia snaží motivovať k vyšším výkonom tiež **uplatňovaním rôznych foriem pochvál** formou vývesných tabúl či vyhlásením na výrobných poradách.

Značnou motiváciou pre zamestnancov závodu POHYB Sever, a.s. môže byť tiež skutočnosť, že **ciele segmentov a útvarov sú rozpracované na individuálne ciele**.

POHYB Sever, a.s. si je tiež vedomý, že v mnohých prípadoch môže demotivačne na zamestnancoch pôsobiť stereotyp, ktorý potom znižuje ich výkon. Preto sa ich snaží motivovať **delegovaním úloh zodpovednosti**, kedy sú prerozdeľované konkrétne nové úlohy brániace vzniku takýmto demotivačným situáciám.

V prípade, že nenastane ohrozenie plynulosti výroby, môže si zamestnanec upraviť aj svoj pracovný čas. Samozrejme, nie vždy existuje táto možnosť **pružného pracovného času**. Môžu ju využiť THP pracovníci a to len v prípade súhlasu vedúceho útvaru a vedúceho personálneho oddelenia. Možnosť využívať pružný pracovný čas je schvaľovaná na dobu jedného roku.

Pri vytváraní nových pracovných miest závod **realizuje interné výberové konania**, čím uprednostňuje vlastných zamestnancov. Zamestnanci majú tak možnosť kariérneho rastu a rozvoju svojho potenciálu, čo pôsobí opäť na ich motiváciu podávať vyššie, prípadne lepšie výkony.

POHYB Sever, a.s. myslí nielen na pracovný život svojich zamestnancov, ale aj na mimopracovný život. Neustále sa snaží o **zlepšovanie sociálneho programu**. Sú organizované rôzne rekondičné pobyty, kultúrne a športové podujatia, ako napríklad letný a zimný športový deň či futbalové zápasy. Na Mikuláša a pri príležitosti medzinárodného dňa detí dostávajú zamestnanci balíčky pre deti.

4.2 Dotazníkové šetrenie v organizácii POHYB Sever, a.s.

Organizácia POHYB Sever, a.s. si uvedomuje fakt, že k tomu aby bol konkurencieschopná, dokázala sa globálne priblížiť zákazníkovi a zároveň rýchlo a pružne reagovať na špeciálne požiadavky zákazníkov potrebuje zamestnancov podávajúcich efektívny pracovný výkon. K tomu, aby podávali takýto výkon je potrebné, aby boli vhodne motivovaní a aby im organizácia poskytla pocit, že sa „stará o svojich zamestnancov, nielen o zisk“. Z tohto dôvodu v závode POHYB Sever, a.s. už niekoľko rokov prebieha výskum, ktorého **cieľom** je zistiť stav spokojnosti a motivácie svojich zamestnancov. Využíva k tomu *metódu*

dotazovania a nástrojom slúžiacim k dosiahnutiu stanoveného cieľa je dotazník v písomnej podobe.

4.2.1 Dotazník využívaný organizáciou POHYB Sever, a.s.

Základná kostra dotazníka je v zásade vždy rovnaká. **Úvod** informuje o zachovaní anonymity, cieľi dotazníka, postupu pri vyplňaní, najneskoršom dátume odovzdania a poďakovanie za účasť. Za úvodom nasledujú **identifikačné otázky a hlavná časť dotazníka**. *Identifikačné otázky* sa týkajú *pohlavia a dĺžky pôsobenie v podniku*. V roku 2011 zamestnanci mali určiť aj či pracujú ako *THP pracovník alebo robotník*.

Hlavnú časť možno rozdeliť na dve časti. **V prvej časti** je *batéria zameraná na hodnotenie spokojnosti zamestnancov*, ktorá využíva číselnú škálu 1-5, pričom **známka 5 vyjadruje maximálnu spokojnosť** a **známka 1 úplnú nespokojnosť**. Zamestnanci hodnotia oblasti *ako systém odmeňovania, čistota na pracovisku, spokojnosť so stravovaním či sociálny program*. **V druhej časti** je venovaná pozornosť *motivácii zamestnancov*. Zisťujú sa tu dva najdôležitejšie motívy, ktoré by viedli zamestnanca k zmene svojho pracoviska a či sa zamestnanec **stretáva pri výkone svojej práce** s demotivujúcimi situáciami. V prípade, že je odpoveď kladná, prechádza k polo otvorenej otázke, kde má označiť o aké situácie ide, prípadne doplniť. V závere je ponechaný priestor pre návrhy a pripomienky.

Dotazník je rozdáný medzi všetkých zamestnancov závodu a vyplnený dotazník môžu potom odovzdať na sekretariáte svojho segmentu do dátumu uvedeného v úvode dotazníka. Personálne oddelenie následne vyhodnocuje získané údaje pomocou štatistický postupov a tabuľkového procesoru MS Excel. Pri štatistických postupoch pracuje s relatívnymi a absolútnymi početnosťami a pri hodnotiacich otázkach využíva aritmetický priemer. Vyhodnotenie sa týka celej organizácie.

4.2.2 Výsledky dotazníkového šetrenia

Pre potreby bakalárskej práce poskytla organizácia POHYB Sever, a.s. záznamový arch v elektronickej podobe, ktorý obsahoval odpovede všetkých zamestnancov, ktorý vyplnili dotazník pre rok 2011. Dotazník je v Prílohe 3 a **bol vyplnený 1761 zamestnancami** z celkového počtu 3776 zamestnancov ku dňu 31.11.2011. Výskumu sa zúčastnili **zamestnanci závodu v evidenčnom stave so všetkých segmentov**. Cieľom bolo *zistiť súčasný stav motivácie zamestnancov v organizácii POHYB Sever, a.s.*

Zo záznamového archu bola vytvorená dátová matica v tabuľovom procesore MS Excel. Pri analýze a spracovaní údajov boli použité štatistiky ako **aritmetický priemer, relatívne a absolútne početnosti, prípadne medián**. Okrem výsledkov vypovedajúcich o celom súbore respondentov, bolo použité i triedenie podľa kategórie, teda či sa jedná o robotníka alebo o THP pracovníka. Následne boli vyhodnotené výsledky pre tieto dve skupiny. POHYB Sever, a.s. nepoužíva toto triedenie a ani žiadne iné pri vyhodnocovaní údajov. Získané výsledky sa týkajú všetkých zúčastnených bez ohľadu nato, v akej kategórii pracujú, prípadne v akom útvare. Odôvodňuje to tým, že doteraz nebolo potrebné robiť osobitné vyhodnotenie pre THP pracovníkov a robotníkov, či pre jednotlivé segmenty.

Okrem týchto údajov, poskytla organizácia i výsledky dotazníkových šetrení pre rok 2008 a 2010, čo umožnilo porovnanie týchto troch rokov. V roku 2009 sa výskum nekonal z dôvodu finančnej krízy, a tak nie je možnosť porovnania výsledkov s týmto rokom. Po analýze a zrovnaní údajov získaných v jednotlivých rokoch sa konal **rozhovor s pracovníčkou personálneho oddelenia**, ktorá poskytla doplňujúce informácie. Išlo najmä o informácie týkajúce sa zmien, ktoré zaviedla organizácia na základe výsledkov týchto dotazníkových šetrení.

Identifikačné otázky

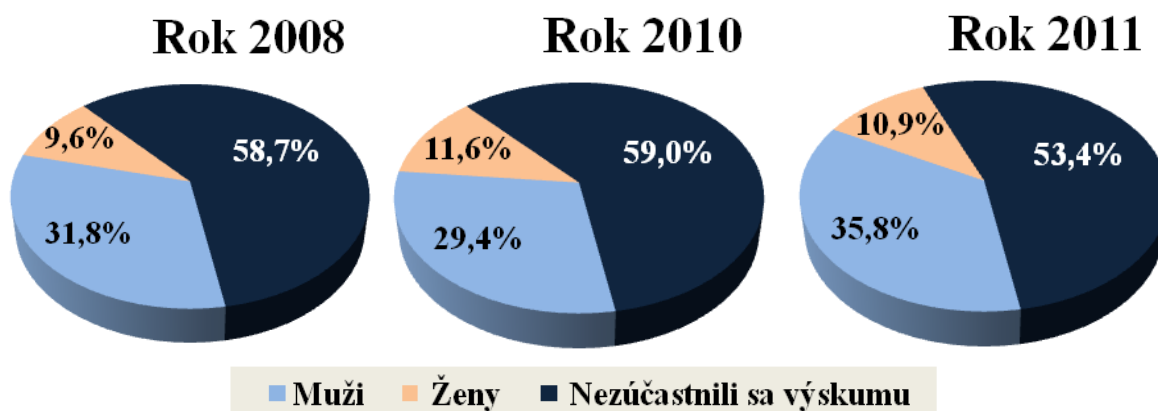
Pohlavie

Stav zamestnancov ku dňu 30.11.2011 bol 3776. V roku 2011 sa šetrenia zúčastnilo **411 žien** a **1350 mužov**. **Celková návratnosť** dotazníka bola v tomto roku 46,6%.

Oproti predchádzajúcim rokom možno sledovať pomaly rastúcu návratnosť. V roku 2008 bola návratnosť dotazníku 41,3%. Celkový počet respondentov pre tento rok bol 1274, z toho 979 mužov a 295 žien. V porovnaní s rokom 2008 v roku 2010 návratnosť nepatrne klesla na 41,0%. V tom čase dotazník odovzdalo 1335 zamestnancov, pričom 956 bolo mužov a 379 žien.

Nasledujúci graf 4.1 zrovnáva % zastúpenie zamestnancov podľa pohlavia, ktorí sa zúčastnili výskumu v rokoch 2008, 2010 a 2011 a zároveň umožňuje porovnať návratnosť dotazníkov pre jednotlivé roky.

Graf 4. 1 Zastúpenie respondentov podľa pohlavia 2008, 2010 a 2011

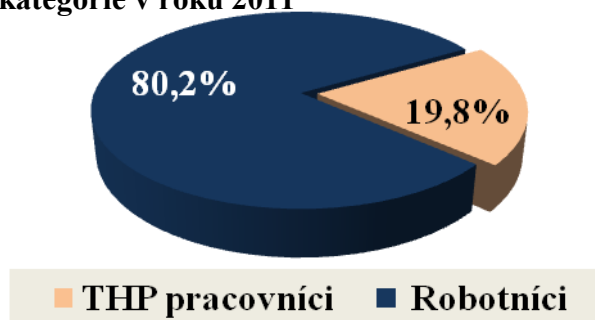


Zdroj: vlastné spracovanie

Kategória

Ako ukazuje graf 4.2 v roku 2011 sa výskumu zúčastnilo **349 THP pracovníkov**, čo je 42,0% z celkového počtu 831 THP pracovníkov. *Návratnosť u R- kategórie*, u robotníkov, bola

Graf 4. 2 Štruktúra respondentov podľa kategórie v roku 2011



o niečo vyššia- 47,9%. Do výskumu sa zapojilo v tomto roku **1412 robotníkov**. V predchádzajúcich rokoch sa nezisťovala štruktúra respondentov z hľadiska kategórie, a tak *nemožno porovnať* účasť THP pracovníkov a robotníkov s minulými rokmi.

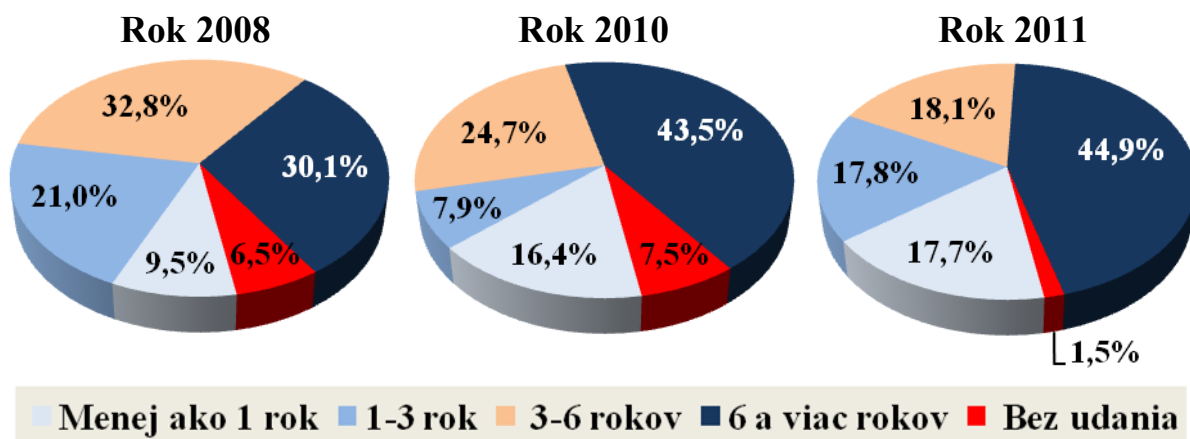
—Zdroj: vlastné spracovanie

Dĺžka pôsobenia v organizácii

V roku 2011 bol napočítnejšie zastúpenie zamestnancov, ktorí pracujú v závode **6 a viac rokov**- 44,9%. V ostatných prípadoch sa pohybovali hodnoty okolo 17-19%. Niektorí zamestnanci *neudali dĺžku svojho pôsobenia* v organizácii. Tento počet bol v roku 2011 však

minimálny- 27 zamestnancov (1,5% z celkového počtu respondentov). V minulých rokoch tento počet bol vyšší a v roku 2008 neudalo dĺžku pôsobenia v organizácii 6,5% respondentov a v roku 2010 to bolo 7,5% respondentov. Štruktúru zamestnancov podľa dĺžky doby pôsobenia v závode POHYB Sever, a.s., ktorí sa účastnili výskumu ukazuje nasledujúci graf 4.3.

Graf 4. 3 Štruktúra zamestnancov závodu POHYB Sever, a.s. podľa dĺžky pôsobenia, ktorí sa zúčastnili výskumu v roku 2008, 2010 a 2011



Zdroj: vlastné spracovanie

Otázky 2. až 13. hodnotiace spokojnosť zamestnancov

Najlepšie priemerné ohodnotenie ako ukazuje tabuľka 4.4 získala v roku 2011 **zdravotná starostlivosť**- 3,6, ktorú organizácia ponúka svojim zamestnancom spolu s **čistotou pracoviska a úrovňou sociálnych zariadení**-3,5. Avšak u zdravotnej starostlivosti vidno nepatrný *pokles spokojnosti* v porovnaní s predchádzajúcimi rokmi. V roku 2008 bola zdravotná starostlivosť ohodnotená priemernou známku 3,7 a v roku 2010 to bolo 3,8. S týmito oblasťami sú najviac spokojní aj *muži* a aj *ženy*. To isté platí pre *robotníkov*. Avšak THP pracovníci vyjadrili v roku 2011 najväčšiu spokojnosť s vybavením a bezpečnosťou pracoviska, ktoré získalo priemernú známku 3,9. Najväčšiu spokojnosť s týmito dvoma oblasťami možno prisudzovať najmä vďaka tomu, že organizácia venuje pozornosť vytváraniu vhodných pracovných podmienok pre jednotlivé pracoviská, skultúreniu pracovného prostredia a dbá na udržiavanie čistoty a poriadku na pracovisku.

Okrem týchto oblastí *nadpriemerné ohodnotenie* v roku 2011 získala **spokojnosť so stravovaním, medziľudské vzťahy na pracovisku a vybavenie a bezpečnosť pracoviska** (pracovné a ochranné pomôcky, IT vybavenie). Všetky tri oblasti boli ohodnotené priemernou

známkou 3,4. V oblastiach, ktoré získali hodnotenie spokojnosti vyššie ako 3,0 nevykonávala organizácia žiadne opatrenia a ani zmeny.

Spokojnosť so stravovaním v roku 2008 bola však omnoho nižšia. V tomto roku získala priemernú známku 2,7. To viedlo organizáciu k podniknutiu nápravných krokov v tejto oblasti, ktoré boli však realizované až v roku 2010. Dôvodom bola skutočnosť, že v roku 2009 organizáciu zasiahla kríza. V roku 2010 došlo k zmene dodavateľa stravy a boli upravené priestory jedálne. Okrem toho v závode boli umiestnené aj automaty na teplé a studené nápoje a na občerstvenie. Z dôvodu týchto zmien zamestnanci v roku 2010 ani nehodnotili spokojnosť s oblasťou stravovania. Ako ukazujú výsledky šetrenia z roku 2011, tieto kroky boli účinné a došlo k rastu spokojnosti s touto oblasťou.

Organizácia práce na pracovisku, znalosť požiadaviek na prácu a podiel na kvalite získalo v roku 2011 priemernú známku 3,2 a **sociálny program (organizácia kultúrnych, športových a iných podujatí)** v tomto roku 2011 priemernú známku 3,1. Obecne možno povedať, že zamestnanci sa týmito dvoma oblasťmi necítia ani nespokojní, a ani spokojní. V porovnaní s predošlými rokmi badať mierny pokles spokojnosti u oboch oblastí.

Jednanie nadriadeného bolo v roku 2011 hodnotené priemerne a získalo známku 3,0. Robotníci boli v roku 2011 s jednaním nadriadeného viac nespokojní ako THP pracovníci a túto oblasť ohodnotili priemernou známkou spokojnosti 2,9, zatiaľ čo THP pracovníci 3,5. V predošlých rokoch boli zamestnanci viac spokojní so správaním a jednaním nadriadeného. Okrem poklesu spokojnosti sa často v pripomienkach zamestnancov pre všetky tri roky (2008, 2010, 2011) hovorí o neúcte, podceňovaní a ponižovaní zo strany nadriadených k podriadeným pracovníkom. To viedlo POHYB Sever, a.s. v roku 2012 k podniknutiu *pohovorov vedúceho pracovníka personálneho odboru s majstrami a vedúcimi pracovníkmi jednotlivých útvarov* a vyriešeniu danej situácie. Aby však v budúcnu nenastali takéto situácie, POHYB Sever, a.s. pri ďalšom prijímaní majstrov a vedúcich pracovníkov začal používať assessment centre. Sú simulované typické pracovné situácie, ktorým bude kandidát čeliť pri bežnom pracovnom výkone. U tohto sú sledované jeho reakcie a vytváraný spôsobilostný profil na danú pracovnú pozíciu, ktorý potom slúži ako podklad pre rozhodnutie o prijatí kandidáta. Či tieto kroky boli úspešné ukáže až šetrenie na konci roka 2012.

V roku 2011 priemernú známku 2,9 získala oblasť **vzdelávania sa, zvyšovania kvalifikácie, zaškolovania sa v organizácii**. S touto oblasťou boli v roku 2011 nespokojní najmä robotníci

a ohodnotili ju priemernou známkou 2,8. THP pracovníci vyjadrili svoju spokojnosť priemernou známkou 3,4. V porovnaní s výsledkami z predchádzajúcich rokov klesá spokojnosť s touto oblasťou. POHYB Sever, a.s. vidí príčinu v doznievajúcich dopadoch hospodárskej krízy. Po roku 2009 bola organizácia nútená obmedziť vzdelávanie len na nevyhnutné vzdelávacie aktivity, čím sa v nasledujúcich rokoch zvýšila nespokojnosť zamestnancov a prejavila sa i nárastom demotivujúcich situácií spojených z nemožnosťou rozvíjať svoj potenciál. Tieto obmedzenia sa dotkli najmä robotníkov, čo sa prejavilo aj v rozdielnom hodnotení tejto oblasti v roku 2011 u THP pracovníkov (3,4) a robotníkov (2,8). V súčasnej dobe zvažuje organizácia navýšenie rozpočtu na vzdelávanie pre nasledujúce roky.

Najmenej spokojní boli v roku 2011 zamestnanci so **systémom odmeňovania a ocenenia výkonu**. Tento systém nie je podľa nich dostatočne primeraný a spravodlivý, a tak získal hodnotenie 2,2. Hneď za ním nasleduje **motivácia k zlepšeniu pracovného výkonu a k zvyšovaniu kvality ich práce** s priemernou známkou 2,3. Nespokojnosť s touto oblasťou sa prejavila najmä u robotníkov, kedy získala priemernú známku 2,2. THP pracovníci oblasť motivácie k zlepšeniu pracovného výkonu a zvyšovaniu kvality ich práce hodnotili v roku 2011 priemernou známkou 2,8. Zamestnanci sú rok od roka *nespokojnejší* s týmito najhoršie hodnotenými oblasťami. V roku 2008 získali obidve oblasti priemernú známku 2,9 a v roku 2010 to bolo 2,5. Táto nespokojnosť sa prejavuje u zamestnancov v podobe **demotivačných situácií**, ktorým najčastejšie čelia pri výkone svojej práce. Za pozornosť stojí určité hodnotenie spokojnosti so systémom odmeňovania a ocenenia výkonu u THP pracovníkov. Tí ohodnotili svoju spokojnosť s touto oblasťou v roku 2011 priemernou známkou 2,8, zatiaľčo *robotníci* iba 2,0. Tieto dve oblasti získali najhoršie hodnotenie spokojnosti ako u THP pracovníkov, tak aj u robotníkov.

Nespokojnosť zamestnancov so systémom odmeňovania a ocenenia výkonu viedol POHYB Sever, a.s. k tomu, že vykonal v roku 2010 *zmeny v systéme motivačného príplatku a osobného ohodnotenia*. Tieto zmeny však nemali veľmi žiadúci účinok, jedným z možných dôvodov boli pretrvávajúce dopady krízy, ktorá zasiahla spoločnosť v roku 2009. Zamestnanci sa cítili nespokojní s predchádzajúcim systémom odmeňovania a na akékoľvek zmeny sa mohli pozerat' s nedôverou a s obavami, a to ich nespokojnosť ešte prehĺbilo. V súčasnej dobe organizácia zvažuje zmeny osobného ohodnotenia, predovšetkým chce vytvoriť flexibilnejší a objektívnejší systém.

Presný prehľad výsledkov v porovnaní s predošlými rokmi ukazuje nasledujúca tabuľka 4.4. Maximálnu spokojnosť predstavuje známka 5 a úplnú nespokojnosť známka 1. Symbol ↑ u priemernej známky znamená, že v porovnaní s predchádzajúcim rokom spokojnosť rastie. Oproti tomu symbol ↓ signalizuje, že v porovnaní s predchádzajúcim rokom klesá spokojnosť zamestnancov s touto oblasťou.

Tabuľka 4. 4 Spokojnosť zamestnancov závodu POHYB Sever, a.s.

Oblasť/Rok	2011	2010	2008
Zdravotná starostlivosť	3,6 ↓	3,8 ↑	3,7
Čistota na pracovisku, úroveň sociálnych zariadení	3,5 ↓	3,6 ↑	3,5
Vybavenie a bezpečnosť pracoviska (pracovné a ochranné pomôcky, IT vybavenie)	3,4 ↓	3,6 ↓	3,7
Medziľudské vzťahy na pracovisku	3,4 ↓	3,6	3,6
Spokojnosť so stravovaním	3,4 ↑	X	2,7
Organizácia práce na pracovisku, znalosť požiadaviek na prácu, podiel na kvalite	3,2 ↓	3,4 ↓	3,5
Sociálny program (organizácia kultúrnych, športových a iných podujatí)	3,1 ↓	3,3 ↓	3,6
Jednanie nadriadeného (štýl riadenia, komunikácia)	3,0 ↓	3,4 ↓	3,6
Možnosť vzdelávania, zvyšovania kvalifikácie, zaškoľovania sa v podniku	2,9 ↓	3,1 ↓	3,2
Možnosť Vašej perspektívy vo firme, istota pracovného miesta	2,7 ↓	3 ↑	2,5
Motivácia k zlepšeniu pracovného výkonu a k zvyšovaniu kvality Vašej práce	2,3 ↓	2,5 ↓	2,9
Systém odmeňovania a ocenenia výkonu (jeho spravodlivosť, primeranosť)	2,2 ↓	2,5 ↓	2,9

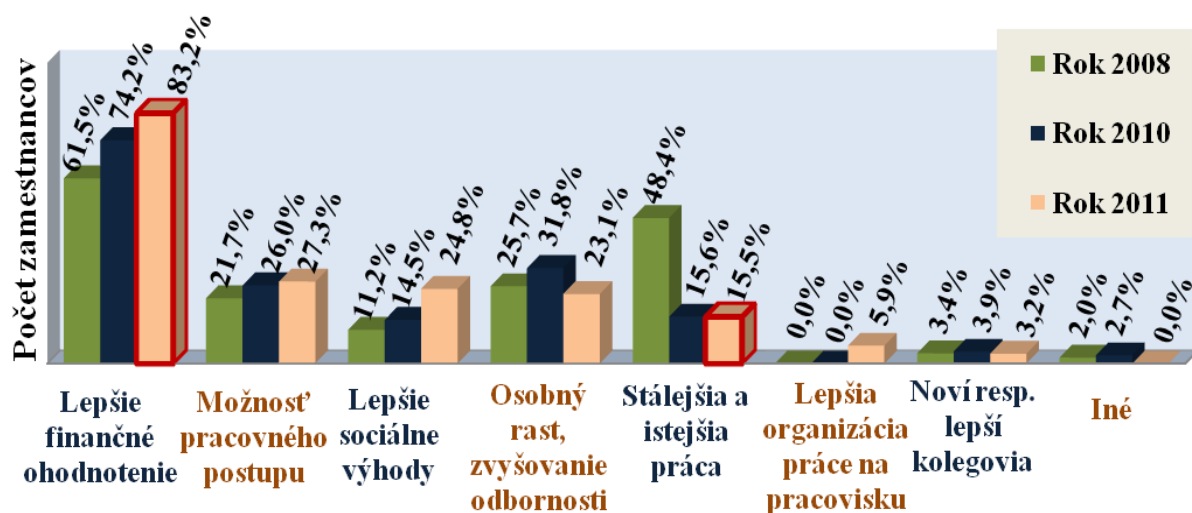
Zdroj: vlastné spracovanie

14. Ak by ste mali možnosť zmeniť svoje doterajšie pracovisko, uveďte 2 najdôležitejšie motívy

Lepšie finančné ohodnotenie je prvým najčastejším motívom, ktorí by viedol zamestnancov v roku 2011 k zmene svojho doterajšieho pracoviska. Túto možnosť zvolilo 1461 zamestnancov. Celkovo tento motív vybralo 83,2% zamestnancov. V roku 2010 by lepšie finančné ohodnotenie primelo k zmene pracoviska 991 zamestnancov (74,2%) a v roku 2008 by kvôli lepšiemu finančnému ohodnoteniu zmenilo pracovisko 754 zamestnancov (61,5%). Ako vidieť, tento motív nabera rok po roku na dôležitosti. Je jeden z najčastejších motívov pre všetkých zamestnancov bez ohľadu na kategóriu či pohlavie.

Druhým najčastejším motívom bola v roku 2011 práve **možnosť pracovného postupu**, ktorú zvolilo 480 zamestnancov (27,3%). V porovnaní s predchádzajúcimi rokmi tu tiež vidieť **rastúcu dôležitosť**. V roku 2010 túto možnosť vybralo 347 zamestnancov (26,0%) a v roku 2008 to bolo 276 zamestnancov (21,7%). Nasledujúci graf 4.5 porovnáva výsledky z rokov 2008, 2010 a 2011.

Graf 4. 5 Koľko % zamestnancov by bolo ochotné zmeniť svoje doterajšie pracovisko kvôli danému motívu



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako ukazuje graf 4.5. okrem tohto motívu sa veľmi často objavoval v roku 2011 motív v podobe **lepších sociálnych výhod (výhodnejších pre rodinu) a možnosť osobného rastu a zvyšovania odbornosti**. V prvom prípade, by zamestnanie zmenilo 437 zamestnancov (24,8%), a v druhom prípade to bolo 407 zamestnancov (23,1%). U tohto motívu badať mierne kolísanie, keďže v roku 2008 by pracovisko zmenilo kvôli lepšej možnosti osobného rastu a zvyšovania odbornosti 25,7% zamestnancov, v roku 2010 by to bolo cca o 6% viac ako v roku 2008- 31,8%.

*Najmenej častým podnetom k zmene pracoviska pre všetky tri roky boli pre zamestnancov **noví, resp. lepší kolegovia**.*

15. Podávate drobné zlepšenia KVP?

KVP je skratka pre nemecké spojenie Kontinueller Verbesserungs Prozess. Doslovne sa to dá preložiť ako neustály(nepretržitý) proces zlepšovania, skôr sa však možno stretnúť s prekladom ako drobné zlepšenia pri práci.

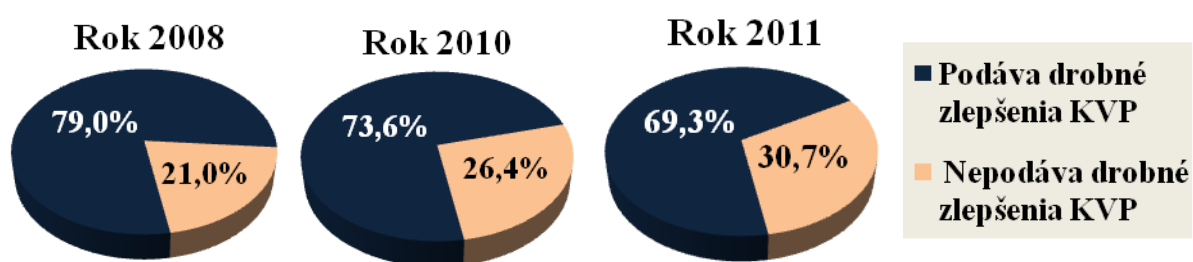
KVP je teda prostriedok, ktorý využíva POHYB Sever, a.s. na riešenie menších, ale aj väčších problémov vo všetkých pracovných oblastiach. *Hlavným cieľom je zlepšiť prostredie, v ktorom zamestnanci pracujú a eliminovať tak plytvania v procese.* Zamestnanec KVP návrh odovzdáva KVP moderátorovi. Ten posúdi prínos a navrhne odmenu, ktorú schváli vedúci. Toto KVP musí byť finálne ešte odsúhlasené vedúcim projektu KVP. Príkaz na odmenu k mzde ide až po jeho realizácii. Jedným z príkladov KVP môže byť zlepšenie procesu informovanosti zamestnancov o ponukách externého školenia. Na internej sieti bola založená zložka, do ktorej vkladá poverený pracovník personálneho oddelenia podľa oblastí zamerania relevantné ponuky externých školení. Zamestnanci tak nemusia neustále sledovať nástenky či vývesky, stačí si len sadnúť k počítaču. KVP má teda zamestnancov podnecovať a motivovať do zapojenia sa do procesu zlepšovania, čím sa zvyšuje výkon organizácie a tiež zamestnanci nadobúdajú pocit spolunáležitosti s organizáciou. Prostredníctvom KVP môže zamestnanec uspokojiť jednu z najvyššie položených potrieb, a tou je sebarealizácia.

V roku 2011 *podávalo* drobné zlepšenie KVP 69,3% zamestnancov. Viac ako polovica respondentov prichádzala v roku 2011 s myšlienkami a návrhmi ako zlepšiť svoju prácu či prácu svojich kolegov.

Pri pohľade na predchádzajúce roky je jasné, že sa **znížil počet zamestnancov**, ktorí venujú pozornosť KVP. V porovnaní s rokom 2008, kedy drobné zlepšenie procesov podávalo 79,0% zamestnancov, je pokles záujmu o KVP skoro 10%. Už v roku 2010 nastal pokles, v tom čase podávalo zlepšenie KVP 73,6% zamestnancov.

Percentné zastúpenie zamestnancov podávajúcich drobné zlepšenia KVP v rokoch 2008, 2010 a 2011 ukazuje nasledujúci graf 4.6.

Graf 4. 6 Koľko % zamestnancov závodu POHYB Sever, a.s. podávalo drobné zlepšenie procesov- KVP v rokoch 2008, 2010 a 2011



Zdroj: vlastné spracovanie

V roku 2008, bolo zisťované, prečo zamestnanci nepodávajú drobné zlepšenia KVP. Najčastejšie argumentovali tým, že *nie je záujem riešiť problémy navrhované KVP, sú to zbytočne vyhodnené peniaze, ktoré môžu byť navyše investované inak, nemá to význam, prípadne, že zamestnanec podáva drobné zlepšenia v rámci svojej práce*. V ďalších rokoch neboli skúmané príčiny zápornej odpovede.

16. Stretávajú sa pri výkone svojej práce so situáciami, ktoré Vás demotivujú?

V roku 2011 iba **12,8% zamestnancov** označilo, že **sa nestretáva pri výkone svojej práce s demotivujúcimi situáciami**. Ostatní zamestnanci v roku 2011 označili, že čelia pri podávaní pracovného výkonu demotivujúcim situáciám a to *najčastejšie* práve **nezájmu o nich samotných ako zamestnancoch ako aj nezájmu o ich potenciál**. S takýmito situáciami sa stretáva 27,5% zamestnancov.

Okrem tohto tiež zamestnanci čelia nedostatku **spätnej väzby pri plnení úloh**- 23,7% zamestnancov. Výskyt týchto situácií mohli byť spôsobené najmä nevhodným správaním zo strany majstrov, na ktoré zamestnanci upozorňovali v pripomienkach dotazníka (pre všetky tri roky). Tomuto nasvedčuje i ohodnotenie spokojnosti v roku 2011 s jednaním majstrov priemernou známkou 3,0 a pri zrovnaní s predchádzajúcimi rokmi sa ukázalo, že táto spokojnosť klesá. To, že organizácia neriešila danú situáciu malo za následok výskyt týchto demotivujúcich situácií.

V roku 2008 nebolo zisťované, či sa zamestnanci stretávajú pri výkone svojej práce s demotivačnými situáciami a tak nie je možné zrovanie s týmto rokom. Pri porovnaní výsledkov z roku 2010 a 2011 však možno konštatovať, že vo väčšine badať **pokles výskytu demotivujúcich situácií**. Táto skutočnosť je spôsobená tým, že organizácia po šetrení, ktoré sa konalo v roku 2010 na základe výsledkov výskytu týchto demotivačných situácií vykonala určité zmeny.

Snažila sa predchádzať situáciám kedy zamestnanci čelia nejasne stanoveným cieľom a na ne sa viažuce hodnotenie. Upravila a vyjasnila podmienky pre dosiahnutia rôznych foriem odmien, ktoré sa viažu na výkon a dosiahnuté výsledky. Pri rozpracovaní cieľov segmentov a útvarov na individuálne ciele kladie väčší dôraz na jasnosť a zrozumiteľnosť a samozrejme dosiahnuteľnosť. Kladie teda dôraz na to, aby stanovené ciele boli SMART. Vďaka tomu **poklesol výskyt demotivačných situácií v podobe nejasne stanovených cieľov a na ne sa**

viažúce hodnotenie. V roku 2010 tejto situácii čelilo 21,7 % zamestnancov, zatiaľčo v roku 2011 to bolo 17,3% zamestnancov.

Tieto zmeny mali za následok aj to, že sa upravili vzťahy na pracovisku. Obmedzil sa výskyt konfliktov vyplývajúcich z nejasne stanovených úloh, prípadne zodpovedností za ich vykonávanie. V roku 2010 bolo demotivovaných 14,2% zamestnancov v dôsledku **vzťahov na pracovisku**. V roku 2011 to bolo 10,6% zamestnancov.

Určité zmeny nastali i v oblasti delegovania, zvýšila sa frekvencia delegovania úloh a činností. Zamestnanci tak pociťujú záujem organizácie o ich potenciál a zároveň môžu rozšíriť svoje znalosti. To prispelo k miernemu **zníženiu výskytu situácií v podobe odmietania nápadov a iniciatív**. V roku 2010 sa s touto situáciou stretlo 8,8% zamestnancov a v roku 2011 7,2% zamestnancov.

Avšak nie u všetkých demotivačných situácií vidno pokles výskytu. Výnimkou je práve **možnosť rozvoja vedomostí, schopností kariérneho postupu**. V roku 2010 sa stretlo s touto situáciou 14,7% zamestnancov, zatiaľčo v roku 2011 to bolo až 18,3%. Súvisí to práve s poklesom spokojnosti zamestnancov s oblasťou **vzdelávania, zvyšovania kvalifikácie a zaškoľovania sa v spoločnosti**. Ako bolo už bolo uvedené pri vyhodnocovaní spokojnosti zamestnancov s touto oblasťou, nárast výskytu tejto demotivačnej situácie je spôsobené práve skutočnosťou, že organizácia bola po roku 2009 nútená obmedziť aktivity v oblasti vzdelávania.

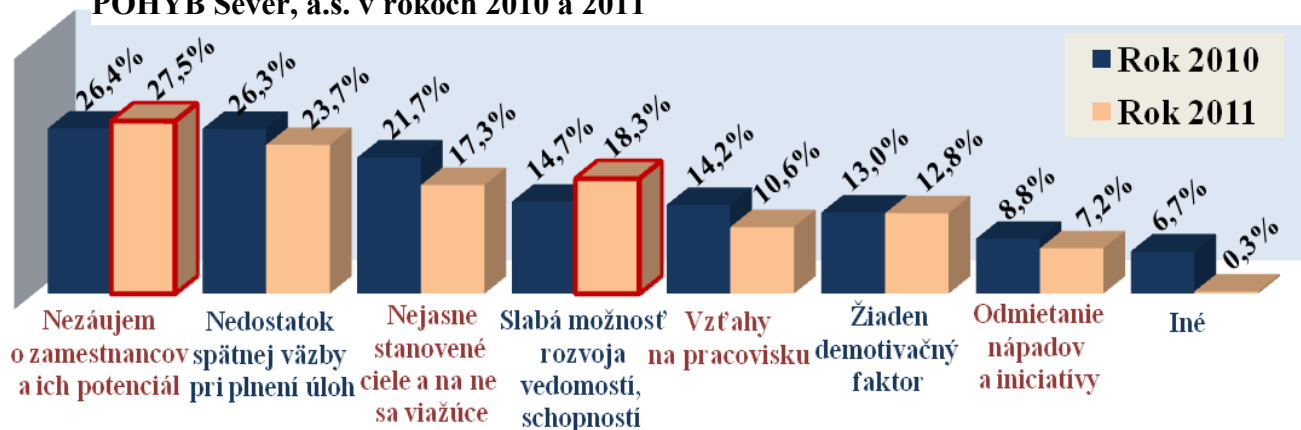
Pri porovnaní roku 2010 a 2011 badať i mierne zvýšenie výskytu situácií v prípade **nezájmu o zamestnancov o ich potenciál**, kedy došlo k nárastu o 1,1%. Výskyt týchto demotivačných situácií, nie je zapríčinený tým, že v POHYB Sever, a.s. chýba systém vzdelávania a rozvoja zamestnancov alebo, že tento systém nefunguje efektívne. Ide skôr o pretrvávajúce následky z obdobia krízy, ktoré prinútili spoločnosť obmedziť vzdelávanie len na nevyhnutné vzdelávacie aktivity. Inak vždy organizácia podporovala vzdelávanie a rozvoj potenciálu svojich zamestnancov.

Pri možnosti *iná demotivačná situácia* bolo v roku 2011 najčastejšie zamestnancami uvádzané **slabé finančné a osobné ohodnotenie**. Objavenie týchto situácií je spojené práve s nespokojnosťou zamestnancov so systém odmeňovania a ocenenia výkonu ako aj systémom motivácie k podávaniu pracovného výkonu. Ako bolo už vyššie spomenuté, tieto dve oblasti

získali v roku 2011 najhoršie priemerné ohodnotenie spokojnosti. Výsledky pre rok 2010 neobsahovali konkrétne uvedené najčastejšie iné demotivačné situácie.

Zrovnanie výskytu demotivačných situácií, ktorým zamestnanci organizácie POHYB Sever, a.s. čelili v rokoch 2010 a 2011 zachytáva graf 4.7. Ako bolo už vyššie spomenuté, v roku 2008 neboli zisťované tieto demotivačné situácie, a tak nie je možné zrovnat' i s výsledkami z tohto roku.

Graf 4. 7 Početnosť výskytu demotivačných situácií, ktorým čelili zamestnanci závodu POHYB Sever, a.s. v rokoch 2010 a 2011



Zdroj: vlastné spracovanie

17. Čo na organizácii POHYB Sever, a. s. najviac oceňujete

Šetrenie v roku 2011 ukázalo, že zamestnanci si na organizácii POHYB Sever, a.s. **najviac cenia zaujímavosť práce**, ktorú im POHYB Sever, a.s. ponúka. Túto možnosť zvolilo 45,7% respondentov. Druhou najčastejšou odpoveďou v roku 2011 boli práve **dobré vzťahy na pracovisku**- 24,6% respondentov.

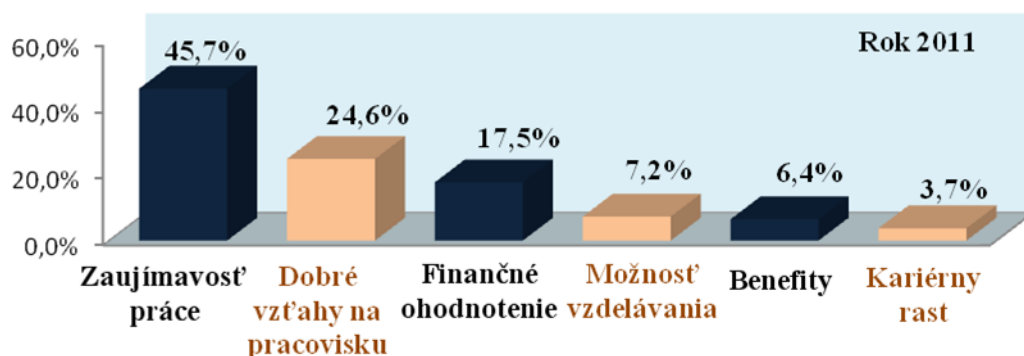
Najmenej zamestnanci v tomto roku ocenili **benefity**, ktoré POHYB Sever, a.s. poskytuje svojim zamestnancom- 6,4% respondentov a možnosť kariérneho rastu- 3,7% respondentov.

Zamestnanci pracujúci v kategórii *THP pracovník* si najviac cenia na organizácii zaujímavosť práce a finančné ohodnotenie. Naproti tomu si najmenej cenia na POHYB Sever, a.s. benefity spolu s možnosťou kariérneho rastu, ktoré im spoločnosť ponúka. *Robotníci* oceňujú na spoločnosti opäť zaujímavosť práce a dobré vzťahy na pracovisku, avšak najmenej si cenia kariérny rast spolu s možnosťou vzdelávania.

V predchádzajúcich rokoch nebolo zisťované čo si zamestnanci cenia na organizácii, túto skutočnosť znemožnila porovnať výsledky z roku 2011 s predchádzajúcimi rokmi.

Čo si zamestnanci cenili na organizácii POHYB Sever, a.s. v roku 2011 ukazuje graf 4.8.

Graf 4. 8 Čo si najviac cenili zamestnanci na POHYB Sever, a.s. v roku 2011



Zdroj: vlastné spracovanie

Vyhodnotenie dopravy

POHYB Sever, a.s. zaujímalo, či by jej zamestnanci mali záujem o využívanie hromadnej dopravy z a do práce, s tým že by organizácia poskytla príspevok 100% na cestovné zo sociálneho fondu. Podnetom k tomu bolo to, že v minulých rokoch sa objavovali pripomienky týkajúce sa nedostatku parkovacích miest.

Efektívne riešenie tohto problému videl POHYB Sever, a.s. práve v zavedení hromadnej dopravy. Vďaka tomuto návrhu by sa vyriešila nielen otázka **nedostatku parkovacích miest**, ale zároveň by šlo i vytvorenie ďalšieho **nefinančného stimulu**, keďže spoločnosť chce hradiť cestovné takmer v plnom rozsahu. Okrem tohto sa opäť preukazuje i záujem spoločnosti o **príkladnú ochranu životného prostredia**- zavedením hromadnej dopravy ráta so znížením počtu zamestnancov, ktorí budú do práce dochádzať autom.

Výskum ukázal, že **1141 zamestnancov má záujem** využívať *pri ceste do práce a z práce mestskú a prímestskú autobusovú dopravu* za predpokladu, že POHYB Sever, a. s. bude týmto zamestnancom prispievať na dopravu zo sociálneho fondu.

Na základe tohto výsledku budú zavedené autobusové spoje, ktoré budú môcť zamestnanci využívať na dopravu z a do práce.

Návrhy a pripomienky

Návrhy a pripomienky dopomohli pri vytvorení si obrazu o stavu motivácie a spokojnosti zamestnancov v organizácii POHYB Sever, a.s. V roku 2011 sa najviac vyskytovali tieto pripomienky:

- nedostatok parkovacích miest,
- chýbajúce autobusové spoje pre zamestnancov na 12 hodinových smenách,
- slabé finančné ohodnotenie robotníkov vo výrobe,
- chýbajúce jasne definované pravidlá v systéme odmeňovania,
- neúcta k ľuďom zo strany majstrov.

Pripomienky zamestnancov pre rok 2008 sa najviac týkali stravovania, jedálne, stravovacieho lístka, nedostatku parkovacích miest a nevhodného správania sa majstrov. V roku 2010 boli pripomienky podobné. Opäť sa najviac hovorilo o jednaní nadriadených pracovníkov a nedostatku parkovacích miest. Objavili sa však i pripomienky v podobe malej snahy o rozvoj potenciálu zamestnancov či slabom finančnom ohodnotení.

4.3 Celkové zhodnotenie a doporučenia

Mzda zamestnanca organizácie POHYB Sever, a.s. je tvorená teda z rôznych zložiek, od základu, ktorý tvorí časová mzda až po rôzne príplatky a príspevky. Zamestnanci môžu na časovej mzde oceňovať **stabilitu odmeny**, ktorá z nej vyplýva. Obecne panuje názor, že táto odmena vyvoláva menej sporov ako iné formy odmien (napríklad ako odmeny závislé od výkonu či plnení úloh). *Pri využívaní časovej mzdy*, však hrozí, že niektorí zamestnanci nadobudnú pocit, že táto forma odmeny **nie je spravodlivá**. Zamestnanec bude mať pocit, že jeho spolupracovník, ktorý vykonáva rovnakú, prípadne zrovnateľnú prácu, obdrží rovnakú odmenu, hoci nepodáva taký vysoký výkon ako on. Cíti sa vo finančnej nevýhode voči tomuto spolupracovníkovi a to môže viesť *k demotivácii tohto zamestnanca, zníženiu jeho pracovného výkonu a pocitu nespokojnosti so svojim finančným ohodnotením*.

Určitou **konkurenčnou výhodou** môže byť pre POHYB Sever, a.s. *dovolenkový a vianočný plat*. Tie napomáhajú závodu si udržať svojich zamestnancov a predísť tak **fluktuácii zamestnancov**. Za **atraktívny nástroj motivácie** tiež možno považovať *osobné finančné ohodnotenie*, ktoré podnecuje zamestnanca podávať vysoký a efektívny výkon. Rôzne príspevky a príplatky dodávajú pestrosť celkovej odmene za vykonanú prácu.

Organizácia si uvedomuje, že finančné stimuly nie sú vždy jedinými, a zároveň najefektívnejšími, motivátormi. Popri rôznych finančných odmenách preto využíva i **nefinančné formy odmeňovania**. POHYB Sever, a.s. dbá na to, aby poskytla svojim zamestnancom také pracovné miesto, ktoré bude ponúkať nielen príjemné prostredie ale aj možnosť osobného rozvoja, možnosť realizácie svojich individuálnych cieľov, či možnosť rozvoja svojho potenciálu.

Dotazníkové šetrenie v roku 2011 ukázalo niekoľko nedostatkov v systéme motivácie zamestnancov organizácie POHYB Sever, a.s. Pri hodnotení niektorých oblastí zamestnancami sa prejavili pretrvávajúce dopady krízy z roku 2009, čo malo za následok pokles ich spokojnosti. V nasledujúcej časti sú spomenuté najzávažnejšie oblasti spolu s možnými návrhmi opatrení a zmien. Je jasné, že organizácia má obmedzené peňažné zdroje, avšak nemala by zabúdať na skutočnosť, že nestačí byť len pružný a flexibilný voči požiadavkam zákazníkov či dodavateľov. Bez správneho a efektívneho riadenia pracovného výkonu sa v dnešnej dobe ťažko získa a následne udrží konkurenčná výhoda.

Systém odmeňovania a oceňovania výkonu

Za jeden z najzávažnejších problémov možno považovať **nespokojnosť zamestnancov so systémom odmeňovania a oceňovania výkonu**. Zamestnanci sú najviac nespokojný s touto formou motivácie. V prípade, že by sa objavila organizácia ponúkajúca lepšie finančné ohodnotenie, zamestnanca by to podnietilo k zmene svojho pracoviska. Organizácia síce už v roku 2010 sa pokúsila situáciu vyriešiť zmenami v systéme motivačného príplatku a osobného ohodnotenia, ale bez väčšieho úspechu. Z tohto dôvodu, by mala **zhodnotiť systém odmeňovania zamestnancov** a vykonať **mzdové šetrenie**, ktoré poskytne informácie o cene práce na trhu a prípadne opraví chybné predstavy zamestnancov o cene niektorých prác. Určité zmeny by sa mali týkať i hodinových sadzieb a viac posilieť väzby odmeny na ciele a na dosiahnuté výsledky. Spoločnosť by mala zvážiť či relácia hodinových sadzieb a hodnotou prác v jednotlivých triedach je primeraná. Vhodné by bolo i zvýšiť informovanosť o možnosti využitia rôznych foriem odmien a zamestnaneckých výhod.

Motivácia k zlepšeniu pracovného výkonu a k zvyšovaniu kvality práce

Šetrenie v roku 2011 odhalilo i nespokojnosť zamestnancov s formou motivácie, ktorá ich má viesť k zlepšeniu pracovného výkonu. Organizácia by okrem využívania pochvál týkajúcich sa jednotlivcov mala zamerať i na **prácu útvarov** ako na prácu celku. Teda vyčleniť určitú

čiasťku z rozpočtu na zamestnanecké výhody, ktorá sa bude využívať pre **odmeny najlepších útvarov**. Je treba stanoviť kritéria výkonnosti pre každý útvar, ktorých splnenie prípadne prekročenie bude slúžiť pre porovnanie. Následne organizácia odmení, napríklad dva najvýkonnejšie útvary za sledované obdobie, či už finančnou čiastkou alebo poskytnutím nejakého nepeňažného benefitu. Vo všeobecnosti zamestnanci uprednostňujú benefity spojené so skvalitnením využívania voľného času a tak by bolo dobré zvážiť napríklad **poskytnutie lístkov do divadla, kina či na športové podujatia**. Organizácia sa rozhodne, že napríklad polročne bude vyhodnocovať dva najlepšie útvary, pričom v každom útvere pracuje cca 120 zamestnancov. Pre prvý najlepší výkonný útvar sa rozhodne poskytnúť permanentku na päť vstupov do fitness centra (priemerná cena 10 €) pre každého zamestnanca tohto útvaru. Zamestnancov druhého najlepšieho útvaru odmení 2 lístkami do kina (priemerná cena 2,50 €/1 lístok) pre každého. Lístky do kina, by mohla tiež nahradiť vstupenkami na futbalové zápasy. Náklady na takúto formu motivácie vychádzajú cca 1800 € na pol roka. Je to samozrejme zaťaženie rozpočtu systému odmeňovania, no pri vhodnej voľbe foriem odmien útvarov, je možné zosúladiť potreby zamestnancov s rozpočtovým obmedzením organizácie. Vďaka tomuto budú zamestnanci viac motivovaní podávať kvalitnejší pracovný výkon, a predsa, výkon útvaru ako celku je lepší ako výkon jednotlivcov. Upevnenia sa tým i zamestnanecké vzťahy a posilní sa vzťah medzi zamestnancami a vedúcim útvaru.

Možnosť vzdelávania, zvyšovania kvalifikácie, zaškoľovania sa v podniku

Ďalší problém, ktorý ukázalo šetrenie bol spojený s oblasťou vzdelávania, zvyšovania kvalifikácie a rozvoja potenciálu. Organizácia v dôsledku krízy v roku 2009 bola nútená obmedziť aktivity v tejto oblasti. V súčasnosti sa rozhodla navýšiť rozpočet na vzdelávanie oproti roku 2011. Okrem tohto kroku by mohla **rozšíriť vzdelávacie aktivity, využitím nových vzdelávacích programov**, ktoré umožnia zvyšovať kvalifikáciu a schopnosti zamestnancov, rozvíjať ich potenciál a tým i ich produktivitu.

Informovanosť, spätná väzba

Pri pohľade na systém hmotnej i nehmotnej motivácie, možno tvrdiť, že spoločnosť využíva rôzne a naozaj zaujímavé formy odmeňovania, ktoré by mali zamestnanca motivovať. Avšak napriek tomu, dotazníkové šetrenie ukazuje, že zamestnanci sú s touto oblasťou najviac nespokojní. Jedným z možných dôvodov je práve **chýbajúca informovanosť**, či už o tom čo sa deje v organizácii, či aké výhody môžu zamestnanci využívať, či to ako súvisí ich odmena z výkonom. POHYB Sever, a.s. by mal určite viac **poskytovať spätnej väzby k výkonom**

zamestnancom, posilíť vzťah medzi odmenou a výkonom. Nestačí len presne a jasne určiť pravidlá, podľa ktorých sa bude organizácia riadiť pri odmeňovaní. Informovanosť sa netýka len odmien, ale i povedomia zamestnancov o tom čo se deje v organizácii. Príkladom toho môže byť oblasť vzdelávania. V roku 2009 prišla kríza, ktorá prinútila obmedziť vzdelávacie aktivity. Dôsledok- nespokojnosť zo strany zamestnancov. V podobných prípadoch by mala organizácia objasniť prečo je to tak, zdôrazniť, že situácia je dočasná. Poukázať nato, že v minulosti vždy venovala úsilie rozvíjať potenciál svojich zamestnancov. A zároveň zamestnancov ubezpečiť, že sa jedná o dočasný stav. Napomôc by tomu mali **nástenky** (napríklad i v šatniach), prípadne interaktívne tabule. Organizácia by mala zvážiť i priamy kontakt zamestnancov a vedúceho útvaru, kde budú zamestanci informovaní o rozhodnutiach a ďalších krokoch závodu a bude tu zároveň rozobraté, ako sa to dotýka ich ako pracovníkov daného útvaru, prípadne celej organizácie.

Jednanie nadriadeného (štýl riadenia, komunikácia, tok informácií)

Zlá informovanosť môže byť do určitej spojená i s jednaním nadriadených. Zamestnanci sa sťažujú na ich neúctu a nevhodné správanie. V organizácii sú síce zavedené kompetenčné modely, ale bolo by dobré zvážiť či odpovedajú skutočným požiadavkám pre danú pozíciu. Organizácia by mala zvážiť i **kurz asertivity pre vedúcich pracovníkov**.

Dotazníkové šetrenie

Je dobré, že organizácia sa zaujíma o svojich zamestnancov a chápe dôležitosť ľudských zdrojov vo výrobe. V dotazníku, ktorý organizácia používa, by mala vykonať určité zmeny. Pri analýze spokojnosti a motivácie zamestnancov by nemala venovať pozornosť len tomu s čím sú nespokojní, spokojní, čo ich demotivuje. Mali by sa viac zamerať na ich **potreby, očakávania, záujmy**. Zisťovať, čo by uvítali, aké zamestnanecké výhody, aké vzdelávacie programy. Dať im pocit, že i oni majú možnosť ovplyvniť rozhodnutia organizácie, ktoré sa ich týkajú. Výstupy takéhoto dotazníka potom porovnať so svojimi potrebami a záujmami a snažiť sa ich v rámci svojich zdrojových možností sklbiť. Tiež by mohla zhodnotiť možnosť **rozlíšenia a vyhodnotenia výsledkov pre jednotlivé útvary či kategórie pracovníkov**. Predsa len, potreby a záujmy nie sú v každom segmente rovnaké. Takto získané výsledky jej umožnia vykonať efektívnejšie zmeny a opatrenia, ktoré sa budú dotýkať priamo postihnutej skupiny zamestnancov. Lepšie i tým identifikuje potreby jednotlivých skupín.

5 Záver

Táto práca sa zaoberala problematikou motivácie zamestnancov a je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Na začiatku teoretickej časti sú vymedzené základné pojmy súvisiace s problematikou motivácie. Za tým sú priblížené motivačné teórie. Po teoretickej časti začína praktická časť charakteristikou vybranej organizácie a jej motivačného systému. Nasledujúci priestor za charakteristikou organizácie a jej systému motivácie bol ponechaný pre vyhodnotenie dotazníkového šetrenia. Záver praktickej časti obsahuje zhrnutie motivačného systému a doporučenia na základe získaných informácií.

Cieľom bakalárskej práce bolo zanalyzovať a zhodnotiť súčasný motivačný systém vo výrobnom závode POHYB Sever, a.s. Stanovený cieľ, bol podľa autorky splnený. Nástrojmi napomáhajúcimi k dosiahnutiu cieľa boli interné zdroje organizácie, predovšetkým výsledky dotazníkových šetrení z roku 2008 a 2010, informácie získané rozhovorom s pracovníčkou personálneho oddelenia organizácie a dotazníkovým šetrením pre rok 2011. Získané informácie a výsledky boli podkladom pre zhrnutie a doporučenia v závere predchádzajúcej kapitoly.

Keďže POHYB Sever, a.s. je jedným z výrobných závodov zahraničnej organizácie, bolo predpokladané, že je venovaná veľká pozornosť riadeniu ľudských zdrojov prostredníctvom atraktívneho a konkurencieschopného motivačného systému. Predsa len starostlivosť o ľudské zdroje má v zahraničí dlhšiu tradíciu ako v Českej, či Slovenskej republike. Výsledky dotazníkového šetrenia ukázali niekoľko nedostatkov. Tie sa týkali najmä oblastí motivácie a oceňovania výkonu, motivácie k zlepšeniu pracovného výkonu, vzdelávania zamestnancov, komunikácie a informovanosti a jednania zo strany vedúcich pracovníkov. Vzhľadom k tomu, že organizácia pravidelne zisťuje spokojnosť svojich zamestnancov prostredníctvom dotazníkového šetrenia, boli dané i doporučenia načo by sa mala spoločnosť zamerať pri kladení otázok.

Pre zlepšenie systému motivácie a oceňovania výkonu bolo navrhnuté mzdové šetrenie a zhodnotenie relácie medzi cenou práce a hodinových sadzieb pre jednotlivé mzdové triedy. V rámci systému motivácie k zlepšeniu pracovného výkonu a k zvyšovaniu kvality práce bolo doporučené zamerať sa na výkon útvarov ako celku a zaviesť odmeny pre najlepšie útvary. Odmeny by sa mohli týkať vstupeniek do kina, divadla, či iných kultúrnych podujatí. V rámci systému vzdelávania svojich zamestnancov, organizácia zamýšľa zvýšiť rozpočet pre túto

oblasť, čo bolo považované za dobrý krok. Okrem toho bolo navrhnuté využiť nové vzdelávacie programy a v prípade vedúcich pracovníkov zvážiť kurzy asertivity. Pre oblasť informovanosti bolo navrhnuté zaviesť informačné nástenky a interaktívne tabule a pracovné schôdzky pre zamestnancov jednotlivých útvarov a ich vedúcich. Čo sa týka dotazníka, ktorý organizácia využíva, mala by ho upraviť tak, aby jej poskytol obraz o tom čo jej zamestnanci očakávajú, čo by uvítali, či aké sú ich potreby a následne to použiť pri zmenách v systéme odmeňovania.

Zavedenie týchto zmien by mohlo napomôcť organizácii pri efektívnom riadení pracovného výkonu, pri uspokojení potrieb a požiadaviek zákazníkov, pri presadení sa v konkurenčnom boji, teda pri činnostiach napomáhajúcich k dosiahnutiu stanovených cieľoch vo všetkých oblastiach.

Zoznam použitej literatúry

a) odborná literatúra

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Prel. J. Koubek. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Prel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BERRY, M. Lilly. *Psychológia v práci*. Prel. D. Fedáková, K. Matejová, D. Trachtová, K. Vasiľová. 1. vyd. Bratislava: Ikar, 2009. 693 s. ISBN 978-80-551-1842-0.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DEDINA. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 978-80-247-1300-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 490 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

MATHIS, L. Robert a John Harold JACKSON. *Human Resource Management*. 13 th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, 2011. 634 s. ISBN 05-384-5315-X.

O'NEIL, F. Harold. a Michael Jr. DRILLINGS. *Motivation: Theory and Research*. 1 st ed. Hillsdale, New Jersey: L. Erlbaum Associates, 1994. 332 s. ISBN 08-058-1287-3.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 256 s. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem– Praktický atlas managementu*. 3. vyd. Praha: Grada, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

b) internetové zdroje

ADÁMEK, Martin. *McGregorova teorie X a teorie Y – Mnemotechnická pomůcka*. [on-line]. 2007 [cit. 2011-10-9]. Dostupné z: <http://www.adamek.cz/zlepsovaky/mcgregor-teorie-x-y/>.

KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA J.; ČOPIKOVÁ, A.; JAROLÍMOVÁ, J.; MATEICIUC, A. *Sociální potenciál organizace* [online]. 2006 [cit. 2011-10-12]. Dostupné z: <https://portalekf.wps.vsb.cz/wps/portal/>.

c) interné materiály výrobného závodu POHYB Sever, a.s.

Zoznam skratiek

THP pracovník	technicko- hospodársky pracovník
KVP	Kontinuelle Verbesserung Prozess= drobné zlepšenia pri práci

Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce

Prehlasujem, že

- som bola zoznámená s tým, že na moju bakalársku prácu sa plne vzťahuje zákon č.121/2000 Zb.- autorský zákon, hlavne § 35 –užitie diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školských predstavení a užitie diela školského a § 60 – školské dielo;
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB-TUO) má právo nezárobokové, k svojej vnútornej potrebe, bakalársku prácu užiť (§ 35 odst. 3);
- súhlasím s tým, že bakalárska práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústrednej knižnici VŠB-TUO a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho bakalárskej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o bakalárskej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO;
- bolo zjednané, že s VŠB-TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzavriem licenčnú zmluvu s oprávnením užiť dielo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bolo zjednané, že užiť svoje dielo, bakalársku prácu, alebo poskytnúť licenciu k jej využitiu môžem len so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takom prípade odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do ich skutočnej výšky).

V Ostrave dňa

.....
Podpis

Zoznam príloh

Príloha 1 Proces motivácie na základe posilnenia

Príloha 2 Organigram výrobného závodu POHYB Sever, a.s.

Príloha 3 Dotazník spoločnosti POHYB Sever, a.s. pre rok 2011